



## 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

행정학 석사 학위논문

# 조직시민행동 형성의 이해에 대한 심화

- 비합리적 행동을 통한 이론적 고찰과  
조직공정성 인식의 조절된 매개효과를 중심으로 -

2020년 8월

서울대학교 대학원

행정학과 행정학전공

경 규 응

# 조직시민행동 형성의 이해에 대한 심화

- 비합리적 행동을 통한 이론적 고찰과  
조직공정성 인식의 조절된 매개효과를 중심으로 -

지도교수 임 도 빈

이 논문을 행정학석사 학위논문으로 제출함  
2020년 4월

서울대학교 행정대학원  
행정학과 행정학전공  
경 규 응

경규응의 석사 학위논문을 인준함  
2020년 6월

위 원 장      전 영 한      (인)

부위원장      최 태 현      (인)

위      원      임 도 빈      (인)

## 국문초록

본 연구는 조직 혁신에 새로운 함의를 던져줄 수 있는 조직시민행동의 중요성을 비합리적 행동을 통해 설명하고, 조건부 과정분석을 활용하여 조직시민행동을 불러올 수 있는 심리적 영향요인들의 개괄적인 과정을 밝혀내고자 하였다. 특히 사회교환이론을 근거로 조직공정성을 핵심 변수로 설정하여 그 인식의 조절된 매개효과를 실증적으로 분석하였다. 이 과정을 통해 공무원의 심리적 기제를 깊게 탐색하고, 나아가 조직차원에서 실천적인 함의를 도출하는 데에 본 연구의 목적이 있었다. 본 연구의 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 직무만족이 위계문화적 분위기와 조직시민행동 사이에서 완전 매개하고 있는 것으로 분석되었다. 반면, 발전문화적 분위기와 조직시민행동 사이에서는 유의미한 직무만족의 매개효과를 찾을 수 없었다. 둘째, 조직공정성 인식이 조직분위기와 조직시민행동 및 직무만족 간 관계에서 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 절차공정성과 분배공정성 둘 다 모든 경로에서 정(+)-적인 조절효과를 지니는 것으로 분석되었는데, 독립변수의 유형에 따라 그 양상의 차이를 보였다. 즉, 발전문화적 분위기의 경우에는 절차공정성 저집단은 오히려 분위기 인식이 강해질수록 조직시민행동이 저하하고, 절차공정성 고집단일 때 조직시민행동이 함께 강화되었다. 반면에 위계문화적 분위기는 발전문화적 분위기만큼의 뚜렷한 차이는 찾을 수 없었다. 셋째, 조직공정성이 조직시민행동을 증진시키는 핵심 변수임을 조건부 과정분석을 통해 밝혀냈다. 특히 분배공정성은 위계문화적 분위기일 때만 정(+)-적인 조절된 매개효과를 가졌지만, 절차공정성은 위계문화적 분위기 뿐 아니라 발전문화적 분위기일 때도 직무만족을 거쳐 조직시민행동에 영향을 미치는 경로에 정(+)-적인 조절된 매개효과를 지니는 것으로 밝혀졌다.

분석 결과를 통해 얻을 수 있는 본 연구의 의의 및 시사점은 다음과 같다. 첫째, 조직문화(조직분위기)의 효과가 연구마다 다르게 나타나던 선행연구의 한계점을 이론적·방법론적으로 보완하였다. 본 연구는 이론

적 탐색을 통해 조직공정성에 대한 보장이 구성원의 호혜적 행동을 불러올 수 있다는 가설을 세운 후, 이를 조직공정성의 조절된 매개효과를 검증함으로써 실증적으로 입증하였다. 둘째, 공공조직의 관리자들에게 조직공정성 보장을 통한 현실적 조직 개혁 방안을 제시해주었다. 특히, 조직분위기 별로 조직공정성 보장의 효과가 다르게 나타날 수 있기 때문에 조직마다 자신에게 맞는 관리 전략을 설정해야 한다는 본 연구 결과의 실천적인 함의는 크다. 셋째, 향후 행정학의 조직행태 연구에서 활용 가치가 높은 조건부 과정분석을 소개하였다. 특히 행정학에서 조건부 과정분석을 사용해야 하는 이유를 이론적으로 설명하고, 그 방법을 체계적으로 제시했다는 점에서 본 연구는 관련 후속연구들의 좋은 자료가 될 것으로 기대된다.

**주요어 :** 조직시민행동, 비합리적 행동, 조직공정성, 사회교환이론, 정동이론, 조건부 과정분석, 조직분위기, 조절된 매개효과

**학 번 :** 2018-20648

# 목 차

제 1 장 서론 .....	1
제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토 .....	6
제 1 절 조직문화 / 조직분위기 .....	6
1. 조직문화와 조직분위기의 개념 .....	6
2. 조직문화의 유형 .....	9
제 2 절 조직공정성 .....	14
1. 조직공정성의 개념 .....	14
2. 조직공정성의 유형 .....	15
제 3 절 직무만족 .....	20
1. 직무만족의 개념 .....	20
2. 직무만족의 영향요인 및 결과 .....	21
제 4 절 조직시민행동 .....	24
1. 조직시민행동의 개념 .....	24
2. 조직시민행동의 형성요인 .....	27
제 3 장 연구설계 .....	33
제 1 절 연구방법 및 연구가설 .....	33
1. 연구방법 및 연구모형 .....	33
2. 연구가설 .....	40
제 2 절 분석자료 .....	54
제 3 절 변수의 조작적 정의와 측정 .....	55
1. 독립변수 .....	55
2. 종속변수 .....	56

3. 매개변수 .....	57
4. 조절변수 .....	57
5. 통제변수 .....	58
6. 문항의 신뢰도 및 타당성 .....	60
<b>제 4 절 분석방법 .....</b>	<b>62</b>

## **제 4 장 분석 결과 및 해석 ..... 64**

### **제 1 절 표본의 특성 ..... 64**

### **제 2 절 변수들의 기초통계 ..... 65**

1. 독립변수의 기초통계량 ..... 65
2. 종속변수의 기초통계량 ..... 66
3. 매개변수의 기초통계량 ..... 66
4. 조절변수의 기초통계량 ..... 67
5. 통제변수인 조직몰입의 기초통계량 ..... 67

### **제 3 절 변수간의 상관관계 분석 ..... 68**

### **제 4 절 모형 평가 ..... 69**

1. 다중공선성 검사 ..... 69
2. 동일방법편의 ..... 70

### **제 5 절 연구가설 검증 ..... 72**

1. 조직분위기가 조직시민행동에 미치는 영향 ..... 72
2. 직무만족의 매개효과 ..... 74
3. 조직분위기와 조직시민행동 간 관계에 대한 조직공정성의 조절효과·· 76
4. 조직분위기와 직무만족 간 관계에 대한 조직공정성의 조절효과·· 83
5. 조직공정성의 조절된 매개효과 ..... 89

## **제 5 장 결론 ..... 102**

### **제 1 절 분석결과 요약 및 해석 ..... 102**

### **제 2 절 연구의 시사점 ..... 105**

제 3 절 연구의 한계 .....	108
참고문헌 .....	110
Abstract .....	122



## 표 목 차

[표 2-1]	7
[표 3-1]	40
[표 3-2]	56
[표 3-3]	56
[표 3-4]	57
[표 3-5]	58
[표 3-6]	59
[표 3-7]	60
[표 4-1]	64
[표 4-2]	66
[표 4-3]	66
[표 4-4]	67
[표 4-5]	67
[표 4-6]	68
[표 4-7]	69
[표 4-8]	70
[표 4-9]	72
[표 4-10]	73
[표 4-11]	75
[표 4-12]	76
[표 4-13]	76
[표 4-14]	78
[표 4-15]	81
[표 4-16]	84
[표 4-17]	87

[표 4-18]	.....	90
[표 4-19]	.....	91
[표 4-20]	.....	93
[표 4-21]	.....	94
[표 4-22]	.....	95
[표 4-23]	.....	96
[표 4-24]	.....	97
[표 4-25]	.....	98
[표 4-26]	.....	99
[표 4-27]	.....	100
[표 4-28]	.....	101

## 그 립 목 차

[그림 2-1]	.....	13
[그림 3-1]	.....	39
[그림 3-2]	.....	40
[그림 4-1]	.....	79
[그림 4-2]	.....	79
[그림 4-3]	.....	82
[그림 4-4]	.....	82
[그림 4-5]	.....	85
[그림 4-6]	.....	85
[그림 4-7]	.....	88

[그림 4-8]	.....	88
[그림 4-9]	.....	92
[그림 4-10]	.....	95
[그림 4-11]	.....	100

## 제 1 장 서론

민간부문과 공공부문을 망라하고 조직에게 있어 효율성과 효과성을 증진시키는 것은 중요한 목표 중 하나이다. 조직에 대한 전반적인 사안들을 다루는 조직론도 결국에는 조직행태, 조직구조, 조직설계 등을 통해 효율성과 효과성의 관계를 밝히고 이를 증진시키는 데에 그 목적이 있다. 비록 전영한(2009)이 언급했듯이 공공부문의 조직은 성과를 측정할 수 있는 기준이나 평가방안이 불분명하기 때문에 효율성을 측정하기가 어렵지만, 그럼에도 불구하고 효율성은 공공성과 마찬가지로 달성되어야 할 행정의 핵심이념 및 가치 중 하나이다(오영균, 2016).

따라서 효율성과 효과성을 동시에 담보할 수 있는 조직설계가 필요하다고 할 수 있는데, 이 때 행동경제학에서 강조하는 “개인의 심리에 기반하여 발생하는” 비합리적 행동이 공공부문에도 특별한 함의를 가질 것으로 보인다. 행동경제학자들에 따르면, 비합리적 행동에서 ‘비합리적’이란 고전경제학에서 가정하는 ‘합리적’ 개인의 반대되는 의미이다. 즉 인간은 고전경제학이 전제하는 것처럼 언제나 자신의 이익이 극대화되게끔 합리적으로 선택하는 것이 아니라, 감정과 같은 요소에 의해 영향을 받아 ‘합리적’이지 못한 결정도 내리는 비합리적인 존재라는 것이다. 조직친화적 행동은 이러한 비합리적인 개인의 비합리적인 선택의 한 유형인데, 이 행동은 자신에게 이득이 되지 않음에도 조직의 성과를 위해 일하는 행위를 의미한다. 공공부문의 효율성과 효과성 달성에 이 비합리적 행동(조직친화적 행동)이 유의미할 수 있는데, 그 이유는 구성원의 조직친화적 행동을 이끌어 낼 수만 있다면 조직으로서는 상대적으로 적은 자원을 가지고도 그들이 조직의 목표달성에 기여하게끔 만들 수 있기 때문이다. 즉, 조직구성원의 비합리적 행동에 대한 탐색은 효율성 달성이라는 측면에서 단순히 금전적 측면의 투입 최소화만을 다루던 이전에 비해 효과적일 수 있다.

이런 행동경제학의 비합리적 행동은 최근 조직행태연구에서 논의가 활발히 이뤄지고 있는 조직시민행동과 그 논리가 유사하다. 조직시민행동은 공식적인 조직 내부의 보상체계를 염두에 두지 않은 구성원의 자발적인 행동을 가리키는데, 이 행동이 단순히 보상 뿐 아니라 다른 심리적 & 환경적 요인에 영향을 받는다는 점에서 비합리적 행동과 같은 논리구조를 갖는다. 그러므로 조직시민행동에 대한 연구는 공공부문의 특성으로 인해 어려움을 겪고 있는 효율성 논의에 새로운 방향을 제시해줄 수 있다. 실제로 조직시민행동은 행정업무의 효율성과 생산성 등을 증진하는데 매우 효과적인 대안으로 여겨지고 있으며, 많은 선행연구 역시 조직시민행동이 조직효과성으로 이어진다는 결과를 발표하고 있다(한봉주, 2009a). 따라서 조직시민행동은 공공부문의 효율성과 효과성 증진을 위한 새로운 개념으로서 가치가 높고, 특히 이 조직시민행동을 이끌어낼 수 있는 형성요인에 대한 연구의 적실성은 매우 높다고 할 수 있다.

하지만 명확한 조직시민행동의 형성요인을 탐색하는 일은 매우 어려운 일이다. 이는 행동경제학은 현상을 설명할 수는 있지만 예측하는 데에는 약점이 있다는 그 비판에서도 확인할 수 있다. 즉, 행동경제학에서 이뤄지는 여러 연구들은 비합리적 행동이 존재하고 있음을 실증 및 설명하고 있지만, 이 행동들은 그 연구 상황에서만 발견할 수 있어 일반화가 어렵다는 비판을 꾸준히 받고 있다. 비합리적 행동은 인간의 복잡한 심리적 과정을 거쳐 나타나는 것으로, 개인마다 갖고 있는 생각과 가치관이 다르기 때문에 이를 보편적인 요인으로서 설명하는 데에 현실적인 어려움이 있는 것이다.

그러므로 조직시민행동의 선행요인을 탐색할 때에도 개인의 심리적 기제에 대한 충분한 고찰과 함께 그 복잡한 심리과정을 나타낼 수 있도록 체계적인 모형을 설정하는 것이 필수적이다. 하지만 선행연구는 이런 측면에 대한 고려가 부족했던 것으로 보인다. 실제로 선행연구들이 조직시민행동의 선행요인에 대해 연구할 때, 동일한 독립변수임에도 그 영향의 방향이나 정도가 연구마다 다르게 나타났다는 점이 이를 반증한다. 즉, 지금까지 조직시민행동의 선행요인으로는 ‘개인적 차원’의 조직공정성 인

식, 직무만족, 조직몰입, 그리고 ‘조직(맥락)적 차원’인 조직문화 등 여러 가지 변수들이 지목되어 왔지만(하미승 등, 2017; 윤영채 & 이광순, 2009), 이들이 조직시민행동에 영향을 미치는지에 대한 여부와 얼마나 영향을 미치는가에 대한 결과는 연구자마다 상이했던 것이다. 특히 조직문화를 Quinn & Kimberly의 경쟁가치모형에 따라 분류했을 때 각각의 문화가 직무만족이나 조직시민행동에 미치는 영향이 다르게 나타났던 점이 대표적이다.

물론 이런 선행연구들의 한계점을 단순히 연구자의 탓으로만 돌리는 것은 가혹할 수 있는데, 왜냐하면 기존에 있던 방법론상의 한계로 인해 연구자가 단순매개효과나 단순조절효과만을 살펴볼 수 있었던 현실도 원인이 될 수 있기 때문이다. 즉, 선행연구들은 조직시민행동의 형성요인에 대해 논의 할 때 이들이 구성원 내부에서 구체적으로 어떤 심리적 과정을 거치는가에 대한 논의가 부족했고, 이에 더해 기존의 연구방법론이 갖는 한계로 인해 보다 개괄적인 심리과정을 살펴는 데 한계가 있었던 것이다.

따라서 본 연구는 개인의 심리적 과정에 대한 이론적 탐색과 함께 새로운 방법론을 적용하여 보다 개괄적인 모형을 통해 조직시민행동을 탐색하고자 한다. 먼저 심리적 과정에 대한 이론적 탐색은 ‘사회교환이론(Social exchange theory)’을 중심으로 ‘태도에 대한 단일차원 접근법’과 ‘인지평가이론’을 통해 수행할 것이다. 사회교환이론은 구성원의 호혜적인 행동을 통해 감정이 조직친화적 행동으로 나타날 수 있음을 보여준다는 점에서, 태도에 대한 단일차원 접근법은 ‘인지-감정-행동’이라는 개괄적인 행동형성과정을 설명할 수 있다는 점에서, 마지막으로 인지평가이론은 내적/외적 동기부여에 대한 논의를 통해 인지에 따른 차별적 효과를 설명할 수 있다는 점에서 의의가 있다.

또한 보다 깊이 있고 유의미한 요인 탐색을 위해서는 조직시민행동이 ‘언제’, 그리고 ‘어떻게’ 발생하는 지를 종합적으로 살펴볼 수 있는 새로운 연구 모형에 대한 탐색이 필요하기 때문에, 새로운 연구방법론으로서 심리학과 행동과학에서 주로 사용되고 있는 조건부 과정분석(Conditional

process analysis)을 활용하고자 한다. 본 연구는 조건부 과정분석을 통해 조직문화(조직분위기), 직무만족, 조직공정성을 동시에 살펴보고자 하는데, 이를 통해 선행연구에서 주로 지목되어 왔지만 방법론적 한계로 인해 개괄적으로 살펴볼 수 없었던 여러 선행요인들을 하나의 틀 안에서 분석함으로써 새로운 함의점을 제시할 수 있을 것으로 기대된다. 즉, 조절효과와 매개효과를 동시에 확인할 수 있는 조건부 과정분석과 사회교환이론, 태도에 대한 단일차원 접근법, 인지평가이론과 같은 여러 이론들의 결합을 통해 개괄적인 관점에서 변수들 간의 복잡한 관계를 이해함은 물론 정책적 시사점 또한 도출할 수 있다는 점에서 본 연구는 의의를 가질 것이다(Muller 등, 2005).

본 연구가 사회교환이론을 통해 탐색하고자 하며, 새로운 방법론의 적용을 통해 특히 주목하고자 하는 개념은 조직공정성이다. 정석환(2013)은 조직시민행동이 조직기능의 전반적인 유효성이나 효율성을 증진시키는 핵심변인으로서, 특히 조직공정성에 많은 영향을 받을 수 있다면서 그 연구의 중요성을 언급했었다. 뿐만 아니라 위에서 논의했던 행동경제학에서 비합리적인 행동을 이끌 것으로 여기는 주요 변수 중 하나가 공정성(fairness)이란 점도 주목할 만하다. 물론 이 공정성(fairness)은 조직공정성(organizational justice)이 말하는 공정성과 완전히 동일한 개념은 아니지만, 조직공정성 중 절차공정성(procedural justice)이 공정성(fairness)과 마찬가지로 사회적 가치를 가리킨다는 점에서 부분적으로 유사하다고 할 수 있다. 조직시민행동이 근본적으로는 이러한 감정을 자극하는 요소에 의해 일어나는 행동임을 감안했을 때, 기존 연구에서 조직문화나 직무만족, 혹은 조직몰입의 효과가 연구마다 상이했던 것은 구성원의 감정에 영향을 미칠 수 있는 공정성에 대한 고려가 부족했기 때문일 수 있다.

따라서 본 연구는 조직공정성, 그 중에서도 절차공정성에 대한 조직의 보장이 사회교환이론, 특히 정동이론에서 언급하는 감정의 논리에 따라 조직구성원의 호혜적인 행동, 즉 조직시민행동으로 이어질 것으로 기대하며, 특히 경제적 가치를 나타내는 분배공정성보다는 사회적 가치를 나

타내는 절차공정성이 조직시민행동에 유의할 것으로 기대한다. 이 때 조직문화(조직분위기)마다 조직공정성 보장의 효과가 다르게 나타날 수 있기 때문에, 선행연구에서 바람직한 문화로서 자주 지목되어 왔던 ‘발전문화’와 전형적인 관료제 문화로 여겨지는 ‘위계문화’를 독립변수로 하여 그 차이를 확인해보고자 한다. 구체적으로는 구성원이 조직에 들어가게 되면 자연스럽게 형성되는 관계(조직분위기 인식-직무만족-조직시민행동)를 태도에 대한 단일차원 접근법을 통해 설정한 후, 여기서 작동하는 조직공정성의 조절효과를 살펴볼 것이며, 이 효과가 조직문화(조직분위기) 유형이나 조직공정성 유형에 따라 어떻게 달라지는지를 인지평가이론 등을 활용해 분석할 것이다. 만일 본 연구 결과가 유의하게 나타난다면 정부조직으로 하여금 개인의 심리적 동기를 기반으로 한 실천적인 대안을 제시할 수 있다는 점에서 연구적 함의를 가질 것이다. 이 실천적 함의 측면에서 조직공정성을 제고하는 것은 특히 의미가 있을 수 있는데, 왜냐하면 조직문화는 본질적으로 바꾸기 힘들다는 점에서 이를 가지고는 처방적인 대안을 제시하기 힘들기 때문이다.



## 제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

본 연구는 공공부문의 효율성을 증진시키는 데에 유효한 조직시민행동의 중요성을 재확인하고 그 형성요인에 대해 탐색하고자 한다. 본 연구에서 다루고자 하는 주된 형성요인은 조직문화(조직분위기)와 조직공정성, 그리고 직무만족이다.

### 제 1 절 조직문화(Organizational Culture) / 조직분위기(Organizational Climate)

#### 1. 조직문화와 조직분위기의 개념

##### 1) 조직문화

문화(culture)란 어떤 사회에서 시간을 거치면서 형성된 특유의 산물로써 소속 구성원의 사고와 행동에 커다란 영향을 미칠 수 있다. 문화는 국가, 가족 등 여러 사회집단 내부에서 형성될 수 있는데, 그 중 조직문화는 조직성과와 긴밀하게 연결되어 있다는 점에서 조직 연구에서 자주 연구되던 분야이다. 하지만 조직문화에 대한 정의는 이를 바라보는 관점이나 시각, 혹은 강조하는 분야에 따라 학자마다 다양하게 나타나고 있다.

먼저 Ouchi(1981)는 조직의 전통이나 분위기를 조직문화로 보며 이것이 조직의 가치관, 신념 및 행동 양식의 기준이 된다고 보았다. Deal & Kennedy(1982)는 조직문화란 다양한 상황 속에서 구성원들이 어떻게 행동해야하는가를 알려주는 비공식적인 지침이라고 주장하였다. Hofstede(1984)는 특정조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념,

이념, 지식, 기술, 관습, 그리고 상징물을 아우르는 총체적인 개념이라고 정의하기도 하였다. O'Reilly(1989)는 조직문화를 조직 내부에서 강하게 공유되고 있는 핵심가치로서 보았고, Denison(1990)은 조직과 구성원 사이의 기본 가정과 가치로부터 비롯된 학습의 축적된 결과물이라고 보았다. Schein(1992)은 조직문화란 구성원들이 공유하고 있는 가운데 무의식적으로 작용하며 한 조직이 그 자체와 외부 환경을 인식하는 데 있어 당연하다고 여기는 기본적인 가정과 신념이라고 정의했다. 황창연(2003)은 Schein과 Hofstede의 정의를 토대로 조직문화란 ‘인간 집단에 공유되면서 인간의 사고와 행동의 기본구조를 제공하는 가치, 규범, 사상의 체계’라고 규정하기도 하였다. 신황용 & 이희선(2013)은 앞선 선행연구들을 종합하여 조직문화란 “조직 내에서 조직구성원들이 공유하는 가치, 이념, 또는 신념의 체계”라고 정의내렸다(Kennedy, 1982; Hofstede, 1984; Schein, 1992). 이렇듯 조직문화에 대한 정의는 여러 가지가 존재하지만, 일반적으로 조직문화란 구성원 상호간에 공유하고 있는 가치관, 신념, 행동규범과 같은 의식 또는 심리적 요인과 밀접한 상관성을 갖는 것으로 규정되고 있다(Ouchi, 1981; Deal & Kennedy, 1982; O'Reilly, 1989; Denison, 1990; 2002; 황창연, 2003; 최혁준 & 이환범, 2017). 조직문화의 정의에 대한 선행연구를 정리한 것이 아래 [표 2-1]이다.

위 선행연구들을 정리해본다면 조직문화는 ‘공유된 가치’, ‘학습’, ‘기준’이라는 키워드로 요약될 수 있을 것으로 보인다. 즉 조직문화란 조직 내부 구성원들이 공유하고 있는 일련의 가치인데, 이것은 조직의 역사와 함께 학습된 산물이기 때문에 구성원의 판단 및 행동의 기준이 되는 것이다.

[표 2-1] 선행연구의 조직문화에 대한 정의

연구자	정의
Ouchi(1981)	조직의 가치관, 신념 및 행동 양식의 기준이 되는 조직의 전통이나 분위기
Deal &	다양한 상황 속에서 구성원들이 어떻게 행동해야하는가를 알려

Kennedy(1982)	주는 비공식적인 지침
Hofstede(1984)	특정조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 지식, 기술, 관습, 그리고 상징물을 아우르는 총체적인 개념
O'Reilly(1989)	조직 내부에서 강하게 공유되고 있는 핵심가치
Denison(1990)	조직과 구성원 사이의 기본 가정과 가치로부터 비롯된 학습의 축적된 결과물
Schein(1992)	구성원들이 공유하고 있는 가운데 무의식적으로 작용하며 한 조직이 그 자체와 외부 환경을 인식하는 데 있어 당연하다고 여기는 기본적인 가정과 신념
황창연(2003)	인간 집단에 공유되면서 인간의 사고와 행동의 기본구조를 제공하는 가치, 규범, 사상의 체계
신황용 & 이희선(2013)	조직 내에서 조직구성원들이 공유하는 가치, 이념, 또는 신념의 체계

이렇듯 조직문화는 조직을 연구하는데 있어 막대한 영향력을 끼칠 수 있는 개념이었기 때문에 많은 연구들이 이뤄져 왔다. 초기에는 기업문화의 측면에서 주로 연구되었지만, 1980년대 이후 신공공관리 관점에서 추진해온 정부조직 개혁이 기대만큼의 성과를 도출하지 못한 채 한계를 드러내자 공공부문의 문화적 요인에 대한 연구의 필요성이 강조되었다(황창연, 2003). 김호정(2004)은 행정조직문화가 행정현상 및 행태를 유발하고, 더 나아가 고객지향행정과 조직성파에 영향을 미치는 요인임을 감안했을 때, 행정조직문화에 대한 연구의 필요성이 있다고 언급하기도 했다.

## 2) 조직분위기

조직문화가 구성원에게 많은 영향을 끼칠 수 있다는 것은 여러 선행연구들을 통해 입증되어 왔지만 이를 조직구성원 심리나 행태를 설명하는 형성요인으로서 설정하게 된다면 문제가 생길 수 있다. 왜냐하면 조직문화라는 거시적 차원과 구성원의 행태라는 미시적 차원 간의 괴리가 발생할 수 있기 때문이다. 선행연구들은 이와 같은 차원의 문제가 있다 하더

라도 조직문화 연구가 갖는 중요성을 인정하는 방식을 통해 이를 설명해 왔지만(Schnake 등, 2013; 김지한, 2009), 이는 차원 상의 문제를 임시로 봉합했을 뿐 근본적인 설명은 불가능하다는 점에서 한계를 갖는다.

이 때 변수 간의 관계를 살펴봄에 있어 이론적으로 조직문화를 조직분위기로 치환한다면 위와 같은 차원 상의 문제를 완화할 수 있다. 조직분위기는 조직심리학에서 어떤 조직 내에서 구성원들 간에 공유하는 심리적 경험 혹은 느낌을 일컫는다(최승진 & 정윤진 & 임도빈, 2018). 조직분위기는 개념적으로 조직문화와 유사하지만, 조직문화가 구성원의 생각과 느낌에 영향을 미치며 그들의 행동에 깔려있는 조직 내부의 공유된 가치, 가정, 신념 등을 가리키는 개념인 반면, 조직분위기는 구성원의 행동 그 자체와 조직과 관련된 요소들(정책, 관습, 절차 등)에 대한 그들의 인식에 주목한다는 차이점이 있다(Schneider, 2000; Schneider 등, 2013). 실증적 차원에서 본다면 조직문화와 조직분위기의 가장 근본적인 차이는 분석대상의 수준이 개인인가 혹은 집단인가와 같은 이론의 단위와 측정 수준에서 나타난다(최승진 & 정윤진 & 임도빈, 2018). 방법론적인 차원에서도 조직문화는 문화에 대한 파악을 목표로 하기 때문에 질적 사례 연구가 주로 활용되지만 조직분위기는 구성원의 인식을 측정하고자 하기 때문에 설문조사가 주로 활용된다는 차이점이 있다(Schneider 등, 2013). 하지만 선행연구에서는 차원 상의 문제를 인지하고 있지 못한 경우가 많아서, 두 개념을 엄격히 구분하기 보다는 연구자에 따라 혼용되고(interchangeably) 있는 경우가 많다(Schneider, 2000).

## 2. 조직문화의 유형

초기 인간 조직환경(human organizational environment)에 대한 연구는 조직분위기의 차원에서 이뤄졌다. 이후 1980년에 접어들면서 조직문화 연구에 대한 관심이 증대되었지만, 이들은 주로 질적 사례 연구에 치중되었기 때문에 개념의 모호성, 측정도구의 결여, 경험연구의 부재와 같은 비판에 직면하였다(Denison, 1990; Hofstede 등, 1990; Rousseau,

1990; 이동수, 2007; Schneider 등, 2013). 이와 같은 한계를 극복하기 위해 조직문화 연구에서도 통계적 검증과 경험적 연구가 시도되기 시작했는데 그 중 대표적인 것이 경쟁가치모형에 입각한 조직문화의 유형분류와 그 강도에 대한 연구이다(이동수, 2007).

조직문화의 유형은 연구자가 강조하는 관점에 따라 여러 가지로 분류될 수 있는데 기준으로 삼는 변수와 속성에 따라 하나의 변수나 속성에 따라 분류하는 1차원적 분류와 두 개의 변수나 속성에 따라 분류하는 2차원적 분류로 나눌 수 있다. 그리고 여기서 말하는 2차원적 분류가 바로 경쟁가치모형이다. 경쟁가치모형은 동일 조직 내에서 모순적 가치들을 동시에 추구하는 모형을 가리키는데(김호섭 & 이창원, 2002; 오세덕 & 이명재 & 강제상 & 임영제, 2018 재인용), 여기서 중점적으로 보는 가치가 무엇인지에 따라 여러 유형으로 나뉘게 된다. 이 2차원적 유형 분류 중 널리 알려져 있는 것이 Harrison의 유형, Deal & Kennedy의 유형, Hofstede의 유형 그리고 Quinn & Kimberly의 유형이다.

#### 1) Harrison의 조직문화 분류

Harrison(1972)은 조직문화가 조직이념에 따라 결정된다고 보았다. 그에게 있어 조직문화는 조직과 구성원과의 이해관계 일치성 및 환경적응 능력에 따라 다른 유형으로 나타나는데, 권력 지향 문화, 역할 지향 문화, 과업 지향 문화, 인간 지향 문화가 그것이다. 권력 지향 문화는 규칙, 절차, 활동이 모두 리더에 의해 결정되는 문화로서 리더의 성공을 궁극적인 목적으로 한다. 역할 지향 문화는 조직의 규칙과 절차가 명확하고, 구성원이 이에 맞게 각자의 역할을 다하게끔 독려하는 리더의 역할을 강조하는 문화이다. 과업 지향 문화는 전문지식과 전문기술을 중시하는 문화로 리더는 이들의 과업 수행을 독려할 뿐 제어하는 힘은 약한 문화 유형이다. 마지막으로 인간 지향 문화는 리더가 불분명한 채로 구성원 간의 합의를 강조하면서 이들의 바램을 충족하는 데에 목적이 있는 유형이다. 이렇듯 각각의 유형은 개별 구성원 가치의 인정과 평가, 요구되는 정

보의 종류와 활용 방안, 보상과 동기부여의 방법, 조직 목표에 대한 합의 정도 등에서 차이가 난다(Harrison, 1972; 오세덕 & 이명재 & 강제상 & 임영제, 2018).

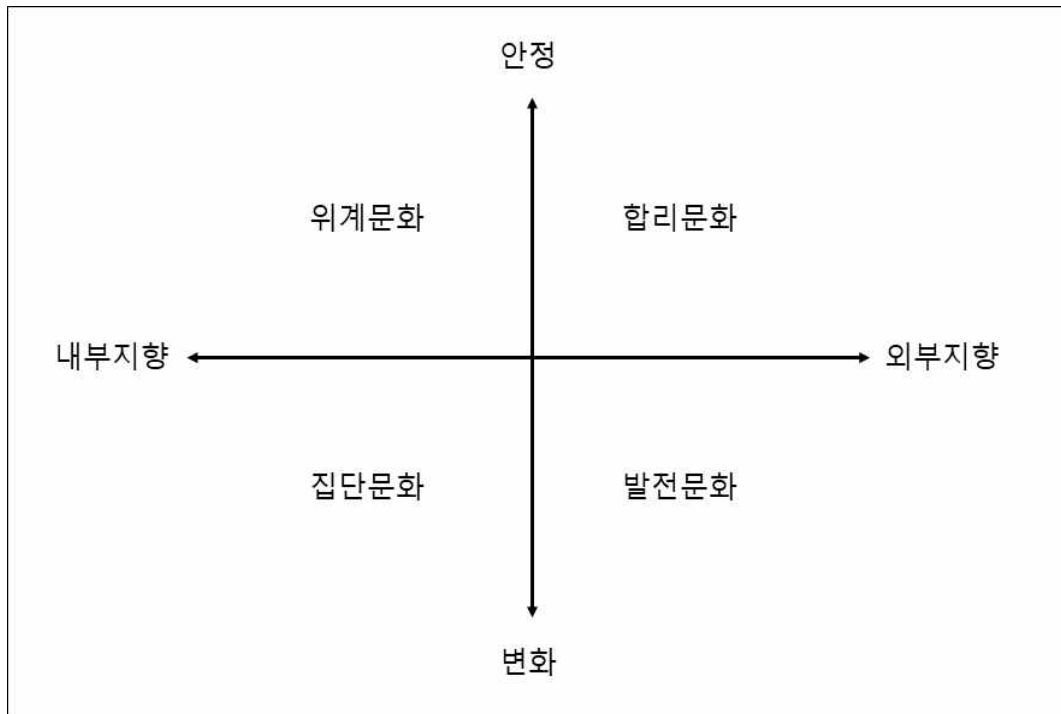
## 2) Deal & Kennedy의 조직문화 분류

Deal & Kennedy(1982)는 조직환경에 따라 조직문화가 달라진다고 보는데 특히 환경에 내재되어 있는 위험의 정도와 사업의 성공 판명 속도를 기준으로 네 가지 유형으로 나누었다(오세덕 & 이명재 & 강제상 & 임영제, 2018). 위험 속전속결형 문화(tough guy, macho culture)는 조직이 만성적으로 위험이 내포된 판단 및 결정을 신속하게 내려야 하며, 결정에 대한 평가도 빠르게 내려지는 유형이다. 경찰과 병원 등이 이 문화 유형에 해당하며, 위험이 내포되어있기 때문에 우연에 의해 많은 영향을 받으며, 보상을 둘러싸고 구성원 간의 경쟁이 빈번히 일어나기도 한다. 성실 안전 추구형 문화(work hard, play hard culture)는 성실하고 꾸준한 노력이 요구되지만 결과는 상대적으로 빠르게 내려지는 유형이다. 판매회사 같은 조직에서 나타나는 문화로, 화려한 언변을 지닌 구성원이 대우를 받으며 질보다는 양이 우선되나, 장기적인 관점에서 미래를 대비하는 데에는 약점을 보이는 유형이기도 하다. 다음으로 투기형 문화(bet-your company culture)는 높은 위험성을 가지고 있으면서 어떤 결정에 대한 성공 여부의 판단에는 시간이 오래 걸리는 유형으로서, 한 번의 결정이 조직의 운명을 좌우하므로 많은 경험과 지식을 지닌 최고관리층의 역할이 중시되는 문화 유형이다. 국방조직이 대표적이며, 구성원 간에 지식과 경험을 공유하기 위해 긴밀하게 연결되어 있는 편이지만 권위적이며, 내부 과정이 전체적으로 느려 외부 환경 변화에 빠르게 대처하지 못하는 한계를 지니고 있기도 하다. 마지막으로 과정형 문화(process culture)는 업무의 과정과 결과에 대한 실질적인 평가보다는 시간 엄수, 규정 준수와 같은 사소한 문제들을 중요시하는 유형이다. 정부가 대표적이고, 관료제 조직의 한계들이 이 문화 유형의 단점으로 꼽힌다.

### 3) Quinn & Kimberly의 조직문화 분류

Quinn & Kimberly(1984)의 조직문화 분류는 최근 조직문화를 연구할 때 가장 활발하게 활용되고 있는 모형이다(최혁준 & 이환범, 2017). 이들의 분류는 변화와 안정이라는 한 축과, 내부지향과 외부지향이라는 또 다른 하나의 축으로 조직문화를 네 가지 유형으로 구분한다. 각각의 조직문화는 조직효과성의 달성이라는 공통된 목표를 가진다. [그림 2-1]은 Quinn & Kimberly의 조직문화 유형을 도식화한 것이다. 먼저 합리문화(rational culture)는 조직의 안정을 추구하면서 조직 자체나 업무를 지향하는 문화로 효율적인 업무수행과 합리적인 목표달성을 강조하는 유형이다. 따라서 목표달성을 위한 효율성, 합리성, 생산성의 가치를 중시한다. 발전문화(development culture)는 조직의 변화와 조직 자체나 외부 구조를 중시하는 문화 유형으로, 조직변화와 혁신을 통해 급변하는 환경에 대한 대응 능력을 제고시키는 데에 그 목적이 있다. 다음으로 집단문화(consensus culture)는 목표달성을 위해 조직의 변화를 추구하고 조직 내부 구성원의 안정을 도모하며, 궁극적으로는 조직유지를 목적으로 한 구성원 간의 인간관계를 중요시하는 유형이다. 마지막으로 위계문화(hierarchy culture)는 조직 내부의 안정을 지향하며 이 안정성을 최고의 가치로 삼는 관료제적 문화조직이다. 전통적인 관료제와 유사하며, 따라서 공식적인 명령과 규칙, 그리고 철저한 감시와 통제를 강조한다(신황용 & 이희선, 2013).

[그림 2-1] Quinn & Kimberly(1984)의 조직문화 유형



대부분의 선행연구는 Quinn & Kimberly의 유형을 차용할 때 조직문화와 조직구성원의 행태 간의 관계를 설명하기 위해 사용해 왔다. 하지만 이것은 차원 상의 문제를 가져올 수 있다. 즉 거시적 차원인 조직문화와 미시적 차원인 행태를 연결 지으면서 모형을 설명할 때, 서로 다른 차원을 통해 모형을 설명한다는 점에서 문제가 발생할 수 있는 것이다.

이 때 조직문화를 조직분위기로 본다면 이러한 차원 상의 문제를 완화할 수 있다. Ancarani 등(2009)은 조직문화가 행동에 내재된 조직 내부의 공유된 가치와 믿음에 관심을 갖는 반면, 조직분위기는 보다 행동 자체에 주목한다(behaviorally oriented)고 말했다. 그러면서 기존의 경쟁가치모형을 활용하여 행태를 연구한 연구들은 보다 구성원의 행동지향적 개념인 조직분위기보다는 그렇지 않은 맥락적 차원의 조직문화에 초점을 맞춰 왔다고 비판하면서, 경쟁가치모형을 연구할 때는 조직분위기가 보다 개념적 차원에서 일치할 수 있음을 시사했다.



## 제 2 절 조직공정성(Organizational Justice)

### 1. 조직공정성의 개념

과거에는 조직성과를 증진시키기 위한 방법을 탐구할 때에 조직만을 대상으로 한 경우가 많았다. 하지만 호손(Hawson) 실험에서 확인할 수 있듯이 거시적 차원인 조직만을 가지고 사회현상을 설명하고 처방을 내리려 할 때의 한계점이 분명해지자 조직 내부의 구성원에 대한 관심이 높아지기 시작했다. 그 중에서도 개인이 조직 안에서 일 하게끔 하는 의욕과 업무를 수행하는 동기와 관련된 논의, 즉 동기부여에 관한 논의는 개인의 가치 실현과 조직 목표 달성에 매우 중요한 의미를 지닌다(오세덕 등, 2018).

동기와 관련된 이론은 크게 내용이론(Contents theory)과 과정이론(Process theory)으로 나눌 수 있다(임도빈 & 유민봉, 2019). 내용이론은 개인적, 상황적 요인 등 사람을 열성적으로 일하게끔 만드는 요인이 무엇인가를 밝혀내고 이를 실제 동기부여 전략으로 이어지게 하는 데에 그 관심이 있다. 대표적으로는 Maslow의 욕구계층이론과 Herzberg의 2요인이론이 있다. 반면에 과정이론은 개인의 일에 대한 의욕이 어떠한 과정을 거쳐 실제행동으로 전개되는 지를 알아내는 데에 그 목적이 있다. 특히 인간이 그들을 둘러싼 환경과 어떻게 상호 작용하는 지에 관심이 있으며, 다시 말해 외부의 환경적 요소가 어떻게 인간의 자극 선택과정(동기)에 영향을 미치는 지를 밝히고자 한다(오세덕 등, 2018).

조직공정성 이론은 과정이론을 대표하는 이론 중 하나이다. 조직공정성은 조직구성원들이 조직 내 제도 및 자원배분에 대해 인식하는 공정한 정도를 의미하는데(Thurston & Mcnall, 2010; 이동영·김현정, 2014; 박찬영 & 이지은 & 이수영, 2015 재인용), 이들의 핵심은 Adams(1968)가 말했듯이 개인의 행태는 주변과의 관계에서 공정성을 유지하는 방향으로 동기부여 된다는 것이다. Moorman(1991)은 조직의 구성원이 조직으로부터 노력에 대한 정당한 보상을 보장받고 공정하게 대우받는다고 인식하

면 조직에 대한 긍정적인 반응이 나타나게 되고, 나아가 조직효과성에도 영향을 미칠 수 있다고 말하면서 조직공정성의 중요성을 강조했다.

## 2. 조직공정성의 유형

조직공정성은 크게 분배공정성(Distributive justice), 절차공정성(Procedural justice), 상호작용공정성(Interactional justice)으로 나눌 수 있다(Robbins & Judge, 2012).

### 1) 분배공정성

조직공정성 이론의 초기에는 주로 분배공정성에 대한 연구가 이루어졌다. 1970년대의 조직 심리학자들은 보상 분배에 있어서의 절차 문제를 중시하고 이를 조직적 맥락에서 이해하려고 노력했는데 이것이 분배공정성과 관련된다(민병익 & 유태정, 2010). 분배공정성은 구성원이 조직으로부터 그들이 조직을 위해 쏟은 노력에 상응하는 보상을 받았는지에 대한 공정성을 인식하는 정도를 가리킨다(Homans, 1961). 물론 분배공정성 개념은 Heider(1946)의 균형이론(Balance theory), Festinger(1957)의 인지부조화이론(Cognitive dissonance theory), Jaques(1961)와 Patchen(1961)의 분배정의이론(Distributive justice theory) 등 여러 독립된 이론들을 토대로 발전되었지만, 통상적으로 분배공정성 이론은 교환이론(Exchange theory)의 관점에서 분배공정성을 조명한 Homans(1961)에 의해 도입되었으며 Adams의 형평성 이론(equity theory)을 통해 정교화된 것으로 받아들여지고 있다(김호균, 2007).

상술했듯이 Adams의 형평성 이론은 분배공정성 이론을 정립한 것으로서 알려져 있다. Adams(1963)는 공정성 이론을 언급하면서 개인의 행태는 타인과의 관계에서 공정성을 유지하는 방향으로 동기부여가 된다고 보았다(오세덕 & 이명재 & 강제상 & 임영제, 2018). 이후 Adams는 공정성 이론을 구성원 동기부여와 결부시켜 직무성과와 직무만족의 관계에

서 구성원과 조직과의 교환관계에 있어 공정성이 충족되거나 그렇지 못하는 것에 관심을 가지고 발전시켰다(김성수, 2003). 다시 말해 조직구성원이 분배가 공정하지 못하다고 인식하면 불만족, 질투심, 죄책감과 같은 감정으로 이어질 수 있고, 심지어 이는 성과를 떨어트리는 결과로까지 이어진다는 것이다(Mathur & Padmakumari, 2013).

이 때 개인이 공정성이나 불공정성을 인식하는 기준은 바로 타인과의 비교이다. 즉 자신의 투입 대비 산출의 비율이 타인의 투입 대비 산출의 비율과 비슷하다고 느껴지면 공정함을 느끼지만, 반대로 과소보상 뿐 아니라 과다보상과 같이 비율의 차이가 존재한다면 불공정성을 느끼게 된다는 것이다(Griffin & Moorhead, 2014; Berkman & Neider, 1987; 오세덕 & 이명재 & 강제상 & 임영제, 2018). 여기서 과다보상에서도 불공정성을 느낀다는 것이 흥미로운 점인데, Adams는 과소 보상의 경우에는 자신이 부당한 대우를 받고 있다고 느낄 것이며 과다 보상의 경우에는 죄책감과 같은 감정을 느껴 불공정성으로 이어질 것이라 설명했다(Berkman & Neider, 1987).

하지만 위와 같은 분배공정성에 대한 논의는 분배의 결과적 공정성에만 초점을 맞춘다는 점에서 한계가 있었다. 이에 Leventhal(1976)은 공정성 판단 모델(Justice judgement model)을 제시하면서, 개인의 분배공정성에 대한 인식은 결과적 공정성 뿐 아니라 기여원칙(Contribution rule), 필요원칙(Needs rule), 평등원칙(Equality rule)에 의거하여 판단한다고 주장하였다. 기여원칙은 보다 기여한 것이 많은 사람이 더 많은 보상을 받아야 한다는 것이고, 필요원칙은 보다 필요한 사람이 더 많은 보상을 받아야 한다는 것이며, 평등원칙은 모든 사람이 기여한 정도나 필요한 정도에 관계없이 비슷한 수준의 보상을 받아야 한다는 것을 가리킨다. 그리고 이와 같은 논의들은 분배 그 자체 뿐 아니라 분배의 절차(procedure)에 대한 인식도 조직공정성의 중요한 구성요소라는 개념의 확장으로 이어졌다(Leventhal, 1980).

## 2) 절차공정성

조직공정성 이론이 발전되면서 보상과 같은 경제적 가치 뿐 아니라 구성원과 조직과의 사회적 가치의 교환도 구성원의 동기부여에 영향을 미칠 수 있다는 주장이 제기되었다(Wayne 등, 1997; 정윤길, 2017). 뿐만 아니라 상술했던 것처럼 분배 절차에 대한 공정성 인식도 중요해지면서 분배공정성 하나만으로는 불공정성의 반응을 제대로 나타낼 수 없다는 비판이 제시되었고 나아가 조직공정성이 단일요소로 정의될 수 없다는 지적으로 이어지자, 이러한 한계를 보완하기 위한 새로운 유형으로서 절차공정성이 등장하게 되었다(Furby, 1986; Greenberg & Lind, 2000).

절차공정성에 대한 초기 논의는 Thibaut & Walker(1975)에 의해 이뤄졌다. Thibaut & Walker(1978)는 법적인 분쟁 과정에서 생기는 갈등을 해결하기 위한 일반 과정 이론(a general theory of procedure)을 논하면서, 분쟁의 결과를 일방적으로 결정할 수 있는 정도를 가리키는 결정통제(decision control)와 분쟁 해결의 근거가 될 수 있는 정보의 개발 및 선별을 통제하는 정도를 나타내는 과정통제(process control)라는 개념을 제시하였다. 그러면서 분쟁당사자들이 제3자가 결정과 과정을 모두 통제하는 경우보다는 자신들에게 과정통제의 권한이 주어질 때 법적 절차가 보다 공정한 것으로 인식한다고 주장하였는데, 여기서 과정통제가 바로 절차공정성을 가리킨다.

Thibaut & Walker의 절차공정성에 대한 개념은 앞서 언급했던 Leventhal(1980)에 의해 더욱 발전되었다. Leventhal은 절차공정성이 재판과 같은 특정한 상황 뿐 아니라 일반적인 상황에서도 보편적으로 적용될 수 있다고 말하면서(이제식, 2018), 분배 뿐 아니라 절차도 공정성 인식에 중요한 요인일 수 있음을 주장하였다. 그러면서 절차공정성을 결정하는 요인으로 일관성, 편견억제, 정확성, 수정가능성, 대표성, 윤리성 등의 6가지 요소를 지목하였다. 이 6가지 요인들을 통해 구성원은 자신이 처한 상황적 맥락에 맞게 자신의 필요(needs)에 부합하는 절차를 선호한다는 것이 그의 골자이다(유재호, 2015).

위를 종합해본다면 절차공정성은 보상 배분의 절차와 기준을 정하는

의사결정이 얼마나 공정하게 이루어지는지와 연관된 개념이라고 할 수 있다(Cropanzano 등, 2001). 이렇듯 절차공정성은 절차와 기준과 같이 과정적 측면의 공정성에 주목한다는 점에서 단순히 분배의 결과적 공정성만을 고려했던 분배공정성과는 차이점을 갖는다. 이 때 특기할만한 점은 절차공정성이 단순히 보상 분배의 절차만을 가리키는 것은 아니라는 점이다. 절차공정성은 조직 내부의 전반적인 결정 과정의 공정한 정도까지도 내포하는 포괄적인 개념이며, 나아가 구성원이 이 의사결정과정에서 상호작용하는 정도까지 그 범위가 확장되기도 한다(Cropanzano 등, 2007; Morrman, 1991; 정윤길, 2017).

하지만 절차공정성 이론은 절차의 구조적 측면에만 집중하여 절차가 진행되는 가운데 생길 수 있는 구성원의 심리상태나 상호작용 관계에 대한 고려가 부족하다는 점에서 한계를 갖는다. 이러한 한계를 극복하기 위해 나온 개념이 상호작용공정성이다.

### 3) 상호작용공정성

상호작용공정성은 의사결정자와의 관계에서 구성원이 지각하는 공정한 정도 혹은 조직 내부 절차나 정책집행과정에 대해 구성원이 인식하는 공정한 정도를 말한다(Greenberg & Lind, 2000). 상호작용공정성은 Bies & Moag(1986)이 분배가 결정되고 절차가 시행될 때 조직구성원 간에 이루어지는 상호작용의 질에 따라서도 공정성 인식이 달라질 수 있다고 말한 데에서 출발한다(김호균, 2007). 다시 말해 한 구성원이 다른 구성원을 대우하는 것이나 절차 관리에 대한 대안적 요소들과 관련이 있다(Cropanzano 등, 2007). 여기서 상호작용공정성이 조직공정성 논의에서 특히 강조되었던 것은 상호작용을 통한 공정성 지각의 원천이 단순한 조직이 아니라 상사였다는 점이다(Colquitt 등, 2001). 즉, 구성원이 공정성이나 불공정성을 지각하는 데에는 상대적으로 발생 빈도가 적은 분배나 절차로부터가 아니라 일상에서 자주 일어나는 상사와의 관계가 보다 큰 영향을 미친다는 것이다(Mikula, Petrik, & Tanzer, 1990; 손승연, 박희태

& 윤석화, 2013 재인용). 이와 같이 상호작용공정성은 공정성 인식에 있어 의사결정자의 역할을 중요시함으로써 조직공정성의 사회적 측면을 강조한 것이라 볼 수 있다(Ambrose, 2002; Brockner & Siegel, 1996; Kernan & Hanges, 2002; 이하나 & 허찬영, 2015).

최근에는 이러한 상호작용공정성을 크게 대인관계공정성과 정보공정성으로 나누고 있다. 대인관계공정성이란 조직구성원들이 절차를 집행하고 결과를 결정하는 과정에서 조직관리자에게 어떠한 대우를 받았는가를 의미한다(Greenberg, 1990). 한편 정보공정성은 조직관리자들이 의사결정 과정에 대한 정당성을 제공하기 위해 조직구성원들에게 정보를 개방적으로 공유하는 정도를 가리키는데, 이 때 의사결정자는 정당성을 적절한 정보와 설명을 통해 제공해야 할 필요가 있기 때문에 정보공정성이란 이름으로 개념화된다(Ellis, Reus & Lamont, 2009; 이경근 & 박성수, 2009). 여기서 적절한 정보나 설명은 의사결정 과정에 깔려있는 주요 논리를 이해할 수 있게끔 도울 수 있기 때문에 구성원들의 절차에 대한 인식에 지대한 영향을 미칠 수 있다(Ellis, Reus & Lamont, 2009).

다만 상호작용공정성이 분배공정성이나 절차공정성과 구별되는 개념인지에 대해서는 여전히 논란의 여지가 있다. 상호작용공정성을 절차공정성과 구별하는 학자들도 있으나(최승호, 2006; 최대정 & 박동건, 2006; 김호균, 2007), 상호작용공정성을 단순히 절차공정성의 구성요소 중 하나로 여기는 경우도 많다(Lind 등, 1988; Thurston 등, 2010). 본 연구도 후자의 관점에서 상호작용공정성을 조직공정성 유형에 포함시키지 않고자 한다. 상호작용공정성은 결국 절차나 의사결정 과정이 진행되는 중에 발생하는 구성원 간의 공정성으로서 절차공정성의 하위요소로 보는 것이 보다 바람직해 보인다. 또한 상호작용공정성은 민간조직을 대상으로 발전한 개념이기 때문에 보다 계층화된 공공조직에서는 구성원 간의 상호작용 효과가 미미할 수 있다(서인석 & 윤우제 & 권기현, 2011). 따라서 본 연구에서는 조직공정성의 유형으로 분배공정성과 절차공정성만을 고려하고자 한다.

## 제 3 절 직무만족(Job Satisfaction)

### 1. 직무만족의 개념

조직구성원의 감정이나 태도를 파악하는 일은 조직의 현재를 진단하고 미래를 위한 전략을 세우는데 핵심적인 역할을 할 수 있다. 구성원이 만족하거나 불만족하는 요인을 파악할 수 있다면 이를 기반으로 하여 조직 관리의 기초를 설정할 수 있기 때문이다. 그리고 이 구성원의 조직에 대한 만족이나 불만족의 태도를 나타내는 학문적 개념이 직무만족이다.

Hoppock(1937)이 직무만족을 “조직구성원이 직무에 만족한다고 말하게끔 만드는 심리적·생리적·환경적 상황의 결합상태”라고 정의하면서 이에 대한 연구를 최초로 수행한 이래, 직무만족 연구는 여러 학자들에 의해 발전되어 왔다. Porter & Lawler(1968)는 구성원이 실제로 받은 보상 정도가 일반적인 관점에서 정당하다고 여겨지는 보상의 수준을 초과한 정도가 직무만족이라고 말하면서, 만일 이를 초과했다면 구성원이 만족을 느끼고 그렇지 못하다면 불만족을 느낀다고 언급하였다. Alderfer(1972)는 직무만족을 개인이 직무에 대하여 가지는 일종의 태도로 보고, 직무나 그 수행의 결과로 인해 충족되는 긍정정적인 정서 상태를 가리킨다고 말했다. Porter & Steers(1973)는 직무만족을 내재적 만족과 외재적 만족으로 분류하였는데, 여기서 내재적 만족은 개인의 감정이나 신념 등과 같은 심리적 요소로 인해 유발되는 것이며 외재적 만족은 보상, 환경, 승진 등의 직무수행에 따른 결과로 인해 얻어지는 만족이라고 정의했다. Triffin & McComick(1974)은 직무만족에 대해 업무수행자가 그 수행과정에서 경험하거나 그 경험의 결과로써 얻게 되는 성취감과 같은 욕구만족이라고 정의하였다. Locke(1976)는 직무만족을 “직무나 직무경험에 대한 평가로부터 생겨나는 기쁘거나 긍정적인 감정 상태”라고 정의했다.

국내에서도 다수의 학자들이 직무만족에 대해 연구해왔다. 옥원호 & 김석용(2001)은 직무만족이란 “조직구성원이 직무 및 조직 내의 현상이

나 상황에 대하여 지각한 후 이를 평가하여 나타내는 정서적 반응 상태”라고 정의하였다. 김광근 등(2006)은 호텔종사원의 직무특성과 직무만족의 관계를 살펴보는 연구를 수행하면서, 직무만족을 “조직구성원들이 직무와 조직에 대한 평가에 반영된 애정적 반응, 또는 조직구성원들이 직무를 수행하는 과정에서 개인의 내재적 및 외재적 욕구가 어느 정도 충족되고 있는가에 대한 구성원의 지각된 반응”이라고 보았다. 신황용 & 이희선(2013)은 “자신의 직무역할에 대하여 지니고 있는 총체적인 정서 상태”로 정의하기도 했다.

선행연구를 종합해봤을 때 직무만족은 조직구성원이 조직에서 자신의 업무를 수행하는 가운데 생기는 긍정적이거나 즐거운 감정 상태를 가리키는 개념으로 볼 수 있다.

## 2. 직무만족의 영향요인 및 결과

직무만족은 조직성과 및 효과성의 주요 지표 중 하나로서 조직 운영 및 관리 차원에서 특히 중요성을 가지고 있다. 직무만족이 조직의 원만한 운영에 핵심적인 요소가 되었던 것은 직무만족이 구성원의 개인적 측면에서 인간의 존엄성 및 가치관에 밀접한 부분임과 동시에, 조직의 입장에서 직무성과에 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 그리고 조직의 관점에서 이러한 영향은 직무에 대한 긍정적인 반응이 조직에 대한 호의와 내부 구성원들과의 원만한 조직생활을 유지케 하는 데에 기능함으로써 조직의 생산성을 향상시키는 영향을 가져왔다. 직무만족의 이러한 중요성을 인식한 다수의 학자들은 그렇다면 어떠한 요인이 직무만족을 불러오는지와, 직무만족이 구체적으로 어떤 조직성과 요인에 영향을 미치는지를 연구해왔다.

### 1) 직무만족의 영향요인

먼저 직무만족의 영향요인에 대해서는 연구자마다 큰 맥락에서는 비슷



하지만 세부적으로 다른 요인들을 제시하고 있다. Alderfer(1972)는 직무 만족의 영향요인으로 업무, 급여, 승진, 업무수행에 대한 공로 인정, 작업 조건, 상사나 동료와의 관계 등을 언급했다. Locke(1976)는 업무 자체, 임금, 승진, 주변으로부터의 인정, 복지, 근무 환경, 상사, 동료, 경영방침 등이 직무만족의 영향요인이라고 보았다. Herzberg(1968)는 2요인 이론을 통해 만족을 불러오는 동기요인과 불만족을 제거하는 위생요인을 구분한바 있는데, 여기서 동기요인이 직무만족에 긍정적 영향을 미칠 것으로 보았으며 구체적으로는 성취감, 주변으로부터의 인정, 책임감, 성장, 승진, 업무내용 등이 동기요인에 해당한다고 보았다. Yuan Ting(1997)은 공무원을 대상으로 한 연구를 통해 승진기회, 보수에 대한 만족, 과업명료성, 상사 및 동료와의 관계가 직무만족에 영향을 미치는 요인이라고 말했다.

국내에서도 직무만족의 영향요인에 대한 연구는 꾸준히 진행되어 왔다. 제갈돈(2002)은 대구시 공무원들을 대상으로 분석한 연구에서 조직만족, 동료관계, 외적보상이 직무만족에 유의미한 영향을 미친다는 결과를 발표하였다. 강현주 & 조상미(2010)는 Gruenberg(1980)와 Poulin(1995)의 연구를 정리하여 직무만족의 영향요인을 직무요인, 조직요인, 개인요인의 세 차원으로 나누었는데, 직무요인에는 직무자율성, 다양성, 역할갈등, 역할명확성, 업무스트레스 등이 있고, 조직요인에는 물리적 환경, 조직자원의 적절성, 직원 간 상호작용, 보수, 승진 등이 있으며, 개인요인에는 성별, 연령, 학위, 직급, 자존감 등이 있다고 말했다 (Gruenberg, 1980; Glisson and Durick, 1988; Poulin, 1995; Arches, J, 1991; 강현주 & 조상미, 2010). 조상현 & 박외병(2018)은 경찰공무원을 대상으로 하여 Herzberg의 2요인 이론에 입각하여 직무만족의 영향요인을 탐색한 결과, 동기요인으로는 승진, 인정감, 성장가능성, 책임감, 작업 자체, 성취감의 모든 요인이 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 확인하였다.

직무만족의 영향요인에 대한 선행연구를 종합해보면 강현주 & 조상미(2010)의 연구에서 다뤘던 것처럼 직무만족의 영향요인을 세 가지 차원

(조직특성, 직무특성, 개인특성)으로 나누는 것이 적합해 보인다. 후술하겠지만 본 연구는 직무만족을 매개변수로 활용하고 독립변수로는 조직문화(조직분위기)를 채택하고자 하는데, 여기서 조직문화(조직분위기)는 조직특성과 직무특성에 대한 인식에 지대한 영향을 미칠 수 있는 요인이기 때문에 직무만족의 선행변수로 설정하기에 적절했다. 한편 성별, 연령, 학력 등의 개인특성은 본 연구의 통제변수로 설정되어 연구모형에 포함시키고자 하였다.

## 2) 직무만족의 결과

직무만족은 구성원의 조직에 대한 긍정적인 감상과 연관되어 있기 때문에 조직성과에 많은 영향을 미칠 수 있다. 물론 이 직무만족과 직무성과 간 인과관계의 방향성에 대해서는 여전히 논쟁 중에 있다(Judge 등, 2001; 오인수 등, 2007). ‘직무성과-만족’ 가설에서는 Vroom(1964)의 기대이론을 기반으로 하여 ‘보다 열심히 일 한 종업원이 보다 많은 보상들을 획득하기 때문에 더욱 만족한다’는 주장을 하고 있는데, 이렇게 본다면 직무만족은 직무성과와 이직의도 같은 변수의 사이에서 매개변수의 역할을 하게 된다.

하지만 그럼에도 불구하고 직무에 만족했을 때 이에 대한 보답으로서 조직에 호혜적인 행동으로서 보답한다는 Blau(1964)의 사회교환이론에 입각한 ‘직무만족-성과’ 가설 역시 여전히 유효한 것으로 여겨지고 있다. 실제로 다수의 선행연구 역시 직무만족이 높을수록 조직성과가 높아진다는 연구 결과를 발표하고 있다. Judge 등(2001)은 직원이 행복할수록 생산성 높은 직원이 될 가능성이 높다고 발표하였는데, 이를 조직 차원으로 확장시킨다면 직무만족이 높은 직원들로 구성된 조직이 그렇지 않은 조직보다 목표달성에 더 효과적일 것이라 볼 수 있다(이창원, 최창현 & 최천근, 2012). 조직성과 중에서도 선행연구에서 직무만족의 결과변수로서 자주 연결시키는 변수가 이직률과 결근율이다. 조직구성원이 자신의 업무에 불만족하면 이직률과 결근율이 높아지는 반면, 만족하는 경우에

는 반대로 낮아질 것임을 쉽게 추론할 수 있기 때문이다. 신유근(1982)은 직무만족이 중요성을 가지는 이유로서 세 가지를 언급했는데, 그 중 하나가 이직률과 결근율을 낮춰 생산성에 긍정적 효과가 있다는 점이었다. 이러한 주장은 이미 여러 연구들을 통해 실증적으로 입증되어 온 바 있다(우석봉, 1995; 배무기, 1991; 조우현, 1994; Johnson & Johnson, 2000; Lambert 등, 2001; Shaw 등, 2000; 나인강, 2005 재인용). 또한 직무만족은 구성원의 행태에도 영향을 미쳐 조직시민행동, 혁신행동 등을 불러온다는 선행연구도 여럿 존재하고 있다(Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ & Near, 1983; Connolly & Viswesvaran, 2000).

이런 측면에서 볼 때 직무만족은 조직구성원의 행태를 연구할 때 특히 중요할 수 있다. 직무만족은 조직의 세부요소에 영향을 받아 생길 수 있는 결과변수임과 동시에, 구성원의 행태나 조직성과와 같은 변수에 영향을 미칠 수 있는 원인변수로서 작용할 수 있는 것이다. 다시 말해, 직무만족은 구성원의 행태와 조직성과를 연구하고자 할 때 보다 엄밀한 연구모형을 설계하는데 큰 도움을 줄 수 있다. 본 연구도 직무만족이 가질 수 있는 위와 같은 유의성을 고려하여 이를 매개변수로서 활용하고자 한다. 구체적으로는 앞서 말했던 것처럼 조직문화(조직분위기)와 조직공정성이 직무만족에 영향을 줄 수 있으며, 나아가 앞선 변수들로 인해 영향을 받은 직무만족이 종국에는 조직시민행동 형성에 영향을 줄 것이라는 연구모형을 설정하고자 한다.

## 제 4 절 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)

### 1. 조직시민행동의 개념

조직시민행동은 구성원의 친사회적이고 자발적인 행동을 통해 조직의 성과를 증진시키는 핵심변인이다(Moorman, 1991; 문형구 등, 2006). 초기에 조직시민행동을 연구했던 Organ 등(1983)은 조직시민행동을 가리

켜 “공식적인 보상시스템에 의해 명시적으로 인정되는 것이 아니며, 모아졌을 때 조직이 효과적으로 기능하도록 촉진하는 개인적 행동”이라고 정의했다. 여기서 ‘자발적’이란 것은 행동이 직무기술서에 명시되지 않았으며 수행을 강요할 수도 없는, 전적으로 구성원 개인의 자유의사에 결정된다는 것을 의미한다. ‘명시적으로 인정되지 않는다’는 것은 장기적으로 보면 조직시민행동의 수행이 구성원에게 이익으로 돌아올 수도 있지만, 수행할 때마다 바로 직접적 보상이 대응되는 것은 아님을 의미한다. 마지막으로 ‘모아졌을 때’는 조직시민행동 각각은 매우 사소하지만, 오랜 기간이나 여러 사람에 걸쳐 누적되면 조직 유효성에 기여하게 된다는 것을 의미한다. 이후에 조직시민행동에 대한 연구가 진행되면서 역할 외 행동과 역할 내 행동을 명확히 구분할 수 있는가에 대한 비판이 많아지자 Organ은 비보상성 문제의 모호함을 인정하며 ‘과업성과 배태된 사회적 그리고 심리적 맥락을 유지하고 제고하는 공헌행동’으로 재정의 내리기도 했다.

위와 같은 Organ의 정의나 추후 이루어진 연구들이 공통적으로 강조하는 조직시민행동의 특징은 개인이 조직으로부터 공식적으로 요구받은 것이 아님에도 자발적으로 조직친화적인 행동을 보인다는 점이다. 이는 일견 ‘비합리적’으로 보인다는 점에서 행동경제학에서 말하는 사회친화적 행동과 유사해 보인다. 사회친화적 행동은 이타성, 호혜성, 공정성 등을 지향하며 수행하는 비합리적 행동을 이르는 말인데, 행동경제학에서 말하는 ‘비합리적’이란 것은 고전경제학에서 가정하던 합리적 인간에 반하는 것이다. 하지만 비합리란 어감 때문에 생기는 오해와 달리, 이는 어디까지나 인간이 합리적 존재라는 것을 반박하고 이를 증명하기 위함이지 인간을 비합리적 존재로 단정 짓는 것은 아니다.

한편 민간부문에서 이루어지던 연구결과에 의하면 조직시민행동은 개별성원지향 조직시민행동(OCBI)과 조직전체지향 조직시민행동(OCBO)으로 나눌 수 있다(허성욱, 2017). 두 유형의 구분은 조직시민행동이 직접적으로 혹은 간접적으로 조직성으로 이어지는 지에 따라 달라지는데, Christa 등(2020)은 이러한 유형 구분이 여전히 논쟁의 여지가 있으며,

특히 최근의 공공부문 연구에서는 조직시민행동의 구성이 다양화되는 여러 조짐이 보이고 있기 때문에 더욱 특정하기 어렵다고 말하고 있다. 따라서 본 연구도 별다른 유형의 구분 없이 조직시민행동을 변수로서 활용하고자 한다.

또한 조직시민행동의 하위차원에 대해서도 많은 연구가 이루어졌다. Organ(1988)은 시민의식, 이타성, 예의성, 양심성, 스포츠맨십을 구성요소로서 제시하였다. Podsakoff 등(2000)은 메타분석을 통해 30개가 넘는 구성요소를 발견하였는데, 그 중에서 특히 돕는 행동(helping behavior), 조직충성, 조직순응, 스포츠맨십, 개인 이니셔티브(Individual initiative), 시민가치, 자기개발 등을 꼽았다(하미승 등, 2017). 하지만 아직까지 조직시민행동의 구성요소가 무엇인지에 대해서는 통일되지 않은 상태로 연구되고 있다.

조직시민행동 연구의 중요성에 대해서는 이미 다수의 연구들이 인정하고 있다. 김민강 & 박통희(2008)는 정부의 경쟁력이 바람직한 공식적 역할행동 뿐 아니라 역할 외의 조직시민행동이 활성화됨으로써 증진된다고 말하면서, 신자유주의자들처럼 경쟁과 평가를 통해 공식적 역할행동의 효율성만을 제고해서는 안 되며 경쟁력의 다른 한 축이라 할 수 있는 조직시민행동 역시 중요하다고 강조했다. 한봉주(2009a) 역시 조직시민행동이 공식적으로 요구된 역할과 함께 조직의 성과 목표를 달성하는데 기여한다면 그 연구 가치가 인정받고 있다고 언급했다. 하미승 등(2017)은 조직시민행동의 이러한 중요성을 인정하면서, 조직시민행동의 형성에 영향을 미치는 요인들을 발견한다면 조직 관리자로 하여금 이를 함양하기 위한 전략을 찾아내어 조직시민행동의 증대에 기여하게 될 것이라고 말했다.

위에서 언급했듯 민간부문에서 주로 연구되던 조직시민행동이지만, 공공부문에도 큰 함의를 가질 수 있다. 특히 공공부문은 공식적인 보상체계를 염두에 두지 않는다는 점에서 조직시민행동의 지속적인 유발은 행정업무의 생산성과 효율성을 증진하는데 매우 효과적일 수 있다(신승호, 2006; 한봉주, 2009; 강여진 & 장지원, 2005). 전영한(2009)은

Sayre(1953)의 “공공조직과 민간조직은 모두 중요하지 않은 면에서 기본적으로 유사하다”라는 유명한 명제를 경험적으로 입증한 바 있다. 즉 공공조직과 민간조직이 조직 환경, 구조, 직무태도 등 여러 분야에서 차이를 보인다는 것인데, 이 중 특기할만한 것이 공공조직의 성과모호성이다. 즉, 공공조직은 민간조직에 비해 성과가 모호하기 때문에 이를 평가하는 기준이나 방법 또한 불분명하다는 것인데, 조직시민행동은 조직이 공식적으로 정하는 기준과 상관없이 발현된다는 점에서 오히려 민간부문보다도 공공부문에서 더 큰 의미 및 시사점을 지닐 수 있다.

## 2. 조직시민행동의 형성요인

이처럼 조직시민행동이 공공부문의 조직에 가질 수 있는 함의를 고려해본다면 이 행동을 이끌어낼 수 있는 형성요인에 대한 연구의 중요성 역시 높다고 할 수 있다. 하지만 조직시민행동의 형성요인을 탐색하는 일은 이 행동이 개인의 복잡한 심리과정을 거쳐 나타난다는 점에서 쉽지 않다. 실제로 조직시민행동의 형성요인을 탐색한 다수의 선행연구들은 동일한 독립변수임에도 그 효과의 정도나 방향이 연구마다 다르게 나타나는 등 한계를 보여 왔다.

선행연구가 위와 같은 한계를 보인 이유 중 하나는 이들이 인지모형(cognitive model)을 소홀히 한 채 단순히 예측을 위한 선택모형(choice model)을 연구했기 때문으로 보인다. 이와 같은 인지모형과 선택모형 간의 딜레마는 행동경제학에서 비합리적 행동을 연구할 때 자주 등장하는 문제이기도 하다. 인지모형은 어떤 의사결정을 할 때 겪는 생각의 과정을 서술하는 것과 관련이 있고, 선택모형은 어떤 의사결정을 할 것인지를 예측하는 것과 연관이 있다(김상봉, 2013). 두 모형은 각각 심리학과 경제학에서 추구하는 모형이라고 할 수 있는데, 행동경제학과 같이 두 학문을 결합하고자 할 때 딜레마가 발생할 수 있는 것이다. 기존의 행태과학이나 행정학에서 수행되어 온 연구는 경제학적 관점에서 이 조직시민행동 여부를 결정하는 요인이 무엇인가를 탐색하는 선택모형에 가까웠

다. 이렇듯 과정보다는 결과에 치중되어 분석이 진행되다보니 연구대상이 처한 상황이나 조건에 따라 분석결과가 달라지는 한계를 보인 것이다.

위와 같은 한계를 보완하기 위해서는 조직시민행동으로 이어질 수 있는 심리적 과정을 묘사할 수 있는 이론적 탐색이 필요한데, 이를 위해 본 연구는 사회교환이론, 정동이론, 태도의 구성요소에 대한 단일차원적 접근법에 대해 논함으로써 이론적 탐색 및 확장을 이루고자 한다.

## 1) 사회교환이론

사회교환이론은 조직시민행동과 같이 자발적이고 협력적인 행동에 영향을 미치는 형성요인을 설명하는 주된 이론 중 하나이다(박세연 & 이경근, 2016).

사회교환이론은 구성원이 조직과 경제적 가치 혹은 사회적 가치를 장기간에 걸쳐 교환하며, 만약 구성원이 조직으로부터 수혜를 입었다고 느낀다면 호혜성의 원칙에 따라 보답하고자 하는 의무감이 나타난다는 이론이다(Blau, 1964; Wayne 등, 1997, Cropanzano 등, 2005; Tyler 등, 2001; 박세연 & 이경근, 2016 재인용). 즉 조직으로부터 수혜를 입은 구성원이 조직친화적 행동을 보이게 되고, 그 조직친화적 행동으로서 조직시민행동이 나타난다는 것이다.

사회교환이론의 위와 같은 논리는 조직공정성 이론의 발전과 함께 했다고 볼 수 있다. 조직공정성의 초기 연구는 사회교환이론에 근거하되 주로 조직으로부터 받는 물질적 보상의 크기가 구성원 인식에 영향을 끼치는 정도인 투입과 비교한 분배공정성에 초점을 맞췄다(민병익 & 유태정, 2010). 다시 말해 구성원과 그 구성원이 속한 사회와의 경제적 가치의 교환 관계에 초점을 맞춰 이 관계를 설명했다. 하지만 앞서 조직공정성의 유형을 다룰 때 경제적 가치 뿐 아니라 사회적 가치가 중요시되면서 절차공정성에 대한 논의가 나왔던 것처럼, 사회교환이론가들도 단순히 경제적 가치만을 가지고 교환관계를 설명하는 것의 한계를 인식하기

시작했다. 그 결과, 조직과 구성원 간의 사회적 가치의 교환도 구성원의 호의적인 반응을 이끌어낸다는 논의로 확장되면서 절차공정성도 사회교환이론의 설명 범위에 들어오게 됐다(Wayne 등, 1997; 정윤길, 2017). 즉 조직 내에서 이루어지는 교환관계를 경제적 교환과 사회적 교환으로 구분 짓고, 두 유형의 교환관계 모두에 관심을 기울이기 시작한 것이다(Whitener 등, 1998).

## 2) 정동이론

위와 같이 사회교환이론에서 교환관계는 사회적 교환과 경제적 교환으로 나눌 수 있는데, 이럴 경우 교환 양상이 유형에 따라 다르게 나타날 수 있다. 경제적 교환관계에서는 눈에 보이는 보상에 의해 인식이 좌우되기 때문에 판단을 내릴 근거가 확실한 반면, 사회적 교환관계에서는 눈에 보이지 않는 조직(사회)으로부터의 수혜를 통해 인식하고 판단하게 되기 때문에 그 교환양상이 다르게 나타날 수 있는 것이다. 사회교환이론가들은 위의 과정을 설명하기 위해 ‘네트워크’, ‘권력’, ‘감정’ 등의 개념에 관심을 갖기 시작했다(Cook & Rice, 2006). 한편, 사회적 교환(절차공정성)은 정서적 몰입에 경제적 교환(분배공정성)은 지속적 몰입과 관련이 있는데(Shore 등, 2006; Meyer 등, 1984; Becker, 1960), 이와 같이 사회적 교환을 감정과 연결 지은 대표적 이론이 Lawler(2001)의 정동이론(Affect theory)이다.

전통적인 사회교환이론은 개인이 교환과정 속에서 만성적인 정보결핍 상태를 겪고 이로 인해 불확실성이 내포된 상황에 놓이게 되는데, 이를 ‘합리적 선택’과 ‘강화과정’을 통해 극복한다고 보았다. 그러므로 합리적 선택을 할 수 있도록 돕는 인지가(혹은 인지만이) 그들의 주된 관심사였다. 하지만 이후 절차공정성에 대한 연구가 발전되면서 감정에 대한 고려 또한 많아졌으며 그 대표적인 결과물이 바로 정동이론이다. 정동이론에서 이론적 논의를 시작할 때 중요한 전제는 감정(emotion)과 감상(sentiment)을 구분해야 한다는 것이다. 감정은 순간적인 찰나의 느낌으



로서 어떤 사건이나 물체에 대한 내재적 반응인 반면, 감상은 어떠한 객체나 보다 사회적 차원의 존재에 대해 지속되는 정서 상태 혹은 느낌을 가리킨다. 정동이론의 궁극적인 목적은 이 찰나의 느낌인 감정을 보다 지속되는 정서 상태이며 ‘관계, 집단, 네트워크’에 대한 느낌인 감상과 연결 짓는 것이다. 정동이론은 사회교환에 대한 다섯 단계의 기본 가정을 제시했는데<sup>1)</sup>, 결국 다섯 가지의 가정은 사회교환이 긍정적인 ‘감정’을 재생산시키고, 나아가 이것이 사회적 단위에 대한 연대 효과(solidarity effects)를 증진시킨다고 주장한다. 여기서 연대 효과란 개인과 개인 간, 개인과 집단 간의 관계의 강도와 지속성을 가리키는데, 이 연대 효과가 클 때 조직친화적 행동을 불러올 수 있다고 본다. 연대의 행동적 징후들 중 하나가 선물과 같이 상대방로부터의 보답을 기대하지 않으면서 일방적인 이익을 교환 혹은 제공하는 행위인데, 이 행위는 즉각적인 보상을 기대하지 않는다는 점에서 행동경제학에서 말하는 비합리적 행동과 본 연구의 연구대상인 조직시민행동과 유사한 것이다.

이 때 개인의 감정이 보다 광의의 차원인 사회적 단위로 귀속되는 것에 대해 의문을 가질 수 있는데, Lawler는 이를 Weiner(1986)의 감정귀인이론을 가지고 이론적으로 설명했다. 감정귀인이론은 원초적 감정과 대비되는 구체적 감정을 쾌락주의적으로 해석했는데, 여기서 쾌락주의적으로 해석했다는 것은 개인이 좋은 사건이나 행위는 내부의 덕으로, 나쁜 사건은 외부의 탓으로 돌리는 경향이 있음을 의미한다. 이 때 내부의 덕을 돌리는 대상에 따라 개인적 귀인과 상황적 귀인(situational attribution)으로 나눌 수 있다. Lawler는 감정이 이를 느끼는 당사자들에 의해 통제될 수 없기 때문에 그들이 상황적 조건을 통해 그 근원을 이해

---

1) Lawler가 제시한 기본가정은 다음과 같다. (1) 사회교환은 긍정적이거나 부정적인 ‘감정’을 생산한다. (2) 사회교환에서 비롯된 ‘감정’은 개인 내부의 강화 혹은 처벌 자극과 관련 된다. (3) 행위자들은 긍정적인 ‘감정’을 재생산하고 부정적인 ‘감정’을 피하기 위해 노력한다. (4) 사회교환에 의해 생성된 ‘감정’(특히 긍정적인)은 그 느낌의 근원지를 찾기 위한 개인의 인지적 노력을 촉진시킨다. (5) 사회교환과 같은 공동 활동 속에서 행위자들은 그들의 긍정적인 ‘감정’을 부분적으로 사회적 단위(예: 관계, 네트워크, 집단)로 인한 것이라 생각하거나 결부시키게 된다.

한다고 주장했다. 즉 사회교환에 의해 형성된 ‘긍정적인 감정’은 앞서 다뤘던 기본가정의 다섯 단계를 통해 그들을 둘러싼 사회(관계, 집단, 조직 등)에 대한 긍정적인 감상으로 이어진다는 것이다. 또한 Lawler는 연대를 이끌어 낼 수 있는 교환 구조(조건)에도 관심을 가졌는데, 그 중 가장 효과적인 것으로서 생산적 교환을 언급했다. 생산적 교환은 둘이나 그 이상의 행위자들이 목표를 달성하기 위해 집산적인 노력을 하는 협력과 관련된 것으로서 교환과정에 참여한 자들이 업무에 대한 책임을 공유한다는 것이 특징이다. 즉 정동이론은 조직과 구성원 사이에서 사회적 가치의 교환이 이루어진다면, 둘 사이의 생산적 교환과정의 토대가 형성되는 데에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이라 본다. 그리고 이런 생산적 교환을 통해 구성원은 조직에 긍정적인 감정을 가지게 되고, 결국에는 이것이 구성원의 호혜적 행동으로 나타난다는 것이다.

### 3) 태도의 구성요소에 대한 단일차원 접근법

앞선 사회교환이론과 정동이론이 조직시민행동으로 이어지는 내적 동기부여의 과정을 묘사하기 위한 이론이었다면, 태도의 단일차원 접근법(Unidimensional Approach)은 조직 구성원이 어떤 조직에 있으면서 자연스럽게 형성하게 되는 조직시민행동 유발의 심리과정을 나타내는데 적합한 이론이라고 할 수 있다. 사회심리학에서 태도란 특정 측면에 대한 동기적·감정적·인지적 과정의 계속된 조직화를 가리키는데, 이는 어떤 대상에 대한 개인의 태도는 인지적, 감정적, 행동적 요소가 복합되어 나타난다는 것을 의미한다(서성한 등, 2012). 이처럼 태도가 감정(affect), 행동(behavior), 인지(cognition)의 세 구성요소로 이루어져 있다고 보는 것이 태도의 ABC모델(ABC model of attitude)이다(Solomon, 2011).

이 태도의 세 구성요소는 그 상호작용이 어떤 유형으로 일어나는가에 따라 3차원적 접근법(Tripartite Approach)과 단일차원 접근법으로 나뉘게 된다. 먼저 3차원적 접근법은 태도에 대한 전통적인 접근법으로서, 세 구성요소를 모두 태도의 구성요소로 보며 ‘대상에 대한 전체적 지향’을 가리키는 전체적 태도가 이 세 구성요소의 상호작용을 통해 나타난다고 본다. 즉 특정 대상에 대한 느낌(감정적 요소), 신념(인지적 요소), 행위

의도(행동적 요소)가 혼합되어 전체적 태도가 형성된다는 것이다. 하지만 최근에는 감정적 요소만을 태도로 인식하는 단일차원 접근법이 주를 이루고 있다(Engel, Blackwell & Miniard., 1995; Lim, 2007; 박광희 & 유화숙, 2012). 단일차원 접근법에서는 인지적 요소를 감정적 요소의 선행변수로 보고, 행동적 요소를 감정적 요소의 결과변수로 보는 등 세 요소가 인과관계를 이룬다고 본다. 물론 감정에 대한 인식이 동일하더라도 신념(인지적 요소)의 방향이 달라 태도가 다르게 나타나는 등 감정적 요소만을 태도로 측정하기는 것에는 한계가 있기 때문에 태도 측정 시에는 보충적 개념으로서 인지적 요소와 행동적 요소를 고려해야만 한다(서성한 등, 2012). 또한 단일차원 접근법이라도 반드시 태도의 변화가 ‘인지-감정-행동’의 순서에 의해서만 이루어지는 것은 아닌데, 왜냐하면 개념 사이의 일관성만 유지된다면 신념(인지적 요소)의 변화에 앞서 평가(감정적 요소)나 행동이 변화하고 이것이 다시 신념에 영향을 미치는 등 순서가 역전될 가능성이 충분히 존재하기 때문이다(Rosenberg; 서성한 등, 2012 재인용).

이렇게 단일차원 접근법의 견해에서 본다면 조직시민행동은 특정한 인지-감정의 경로에 의해 생겨날 수 있음을 생각해볼 수 있다. 다시 말해 조직시민행동은 비합리적 행동의 일환으로서 조직 구성원이 자신의 이익보다도 조직을 위해 행하는 행동을 가리키는데, 이것이 일반적인 현상은 아니라는 점에서 이를 불러일으키는 특정한 인지적 요소와 감정적 요소의 관계가 존재할 수 있는 것이다.

## 제 3 장 연구설계

### 제 1 절 연구방법 및 연구가설

#### 1. 연구방법 및 연구모형

##### 1) 연구방법

본 연구는 중앙부처 소속의 국가공무원 및 광역지방자치단체 소속의 지방공무원 등 일반직 공무원을 대상으로 공공부문의 효율성을 증진시킬 수 있는 조직시민행동의 형성요인이 무엇이며, 이 요인들이 어떤 과정을 거쳐 조직시민행동으로 이어지는지를 새로이 탐색하는 데에 그 연구목적이 있다. 특히 형성요인 중에서도 자료의 설문문항을 재구성하여 조직문화(조직분위기), 조직공정성, 직무만족이 조직시민행동으로 이어지는 관계를 개괄적으로 살펴보고자 한다. 조직시민행동의 선행요인으로 꼽히는 여러 요인 중 조직분위기, 조직공정성, 직무만족을 선택한 것은 이들이 모두 공무원 개개인의 심리적 요인과 관련이 있었기 때문이다. 앞서 행동경제학에서 다루고 있는 비합리적 행동 혹은 사회친화적 행동을 언급한 바 있는데, 행동경제학자들이 비합리적 행동의 원인으로 주로 꼽는 것이 개인의 심리적 요인이다. 즉 심적 회계, 소유효과, 사회적 선호 등 행동경제학에서 다루는 주요 이론들은 인간(소비자)이 저마다의 심리적 요인 혹은 선호에 의해 ‘비합리적’으로 의사결정 한다는 것을 보여주고 있다. 본 연구도 이러한 맥락에서 개인의 복잡한 심리적 관계를 통해 조직시민행동의 선행요인을 분석하고자 한다.

하지만 행정학에서의 기존의 조직시민행동 연구는 방법론적인 한계로 인해 한정된 변수들만을 모형에 포함시킬 수 있었다. 게다가 동일한 변수와 모형을 사용했음에도 연구자마다 결과가 상이하게 나타난 경우도 적지 않았다. 결국 다수의 선행연구는 해석을 위해서는 추후 연구에서 추가적인 연구 및 해석이 필요하다는 점, 연구 대상의 특성으로 인해 다

른 결과가 나왔다고 하며 그 연구 결과 해석에서 한계를 보였다. 특히 본 연구는 범부처의 4,000명의 공무원을 대상으로 한다는 점에서 특정 조직이나 대상에 한한 결과라고 해석할 수도 없기 때문에 새로운 연구방법론의 탐색이 절실했다.

따라서 본 연구는 조직시민행동의 영향요인 중 특히 개인 내부의 심리적 과정에 관심을 가진다는 점에서, 연구에 심리학적 요소를 새로이 조명시켜보고자 한다. 일찍이 Simon(1947)은 “행정학을 진정으로 탐구하고자 하는 사람은 필연적으로 사회심리학 전반에 의해 좌우될 것이다”라고 말하면서 행정학 연구에서 심리학의 중요성을 강조했다. Simon의 이러한 사상이 잘 드러나는 것이 행정행태론(Administrative Behaviorism)이다. 실증적 연구방법을 통해 행정학 연구의 과학화에 기여하며 한 때 학계의 대세였던 행정행태론이었지만, 지나치게 가치의 영역을 연구대상에서 배제한다거나, 실천적 함의가 부족하고, 개인 행태 이면에 있는 의미를 파악하기 어렵다는 비판을 받으면서 학계에서 그 주도권을 내주고 말았었다.

하지만 이후에 행동경제학, 정치심리학과 같이 경제학과 정치학도 심리학을 간학문적으로 연구하려는 경향을 보이자, 다시금 행정학도 심리학의 눈을 돌리기 시작했다. Olsen(2015)은 행정학자와 실무자들이 심리학으로부터 가져온 이론을 통해 행정학적 맥락에 맞게 새롭게 적용시킬 수 있다고 보았다. 나아가 Grimmenlikhuijsen 등(2016)은 행정학과 심리학을 새로운 관점에서 다시 통합시키고자 하는 노력의 일환으로 행동행정학(Behavioral Public Administration)이란 학문개념을 만들어냈다. 행동행정학이란 “최근 (심리학과 행동과학 분야의) 연구들이 발표한 개인과 집단의 근본적인 심리와 행동에 대한 새로운 함의들을 통해, 개인의 행동과 태도를 미시적 맥락에서 연구하는 행정학의 새로운 학제 간 분석분야”를 가리킨다. 행동행정학 이론의 주안점은 다음과 같다. 첫째, 행동행정학 분석의 단위는 공공부문에서의 시민, 조직구성원, 상관의 개별 혹은 집단이다. 둘째, 행동행정학은 앞선 분석단위들의 행동과 태도를 분석한다. 마지막으로 행동행정학에서 가장 중요한 것은 해당 분석단위와 행동과 태도를 분석할 때에 심리학과 행동과학에서 나온 함의들을 참고 및 통합함으로써 그 분석을 수행한다는 점이다. 즉 행동행정학은 ‘행정학’의

‘행태학’으로의 귀환이라고 할 수 있다.

Grimmenlikhuijsen 등(2016)은 동 논문에서 행동행정학을 발전시키기 위한 방법들도 언급하는데, 그 방법 중 하나로 방법론적 발전을 제시한다. 즉 심리학이나 행동과학에서 사용되는 방법론을 행정학에 적용시킬 수 있으며 이를 통해 행정학과 심리학의 간학문적 연구인 행동행정학의 발전을 이끌어낼 수 있다는 것이다(Grimmenlikhuijsen 등, 2016; Olsen 등, 2018).

위의 맥락에서 본 연구는 ‘조건부 과정분석(Conditional Process Analysis)’을 새로운 연구방법론으로 채택하고자 한다. 조건부 과정분석은 행동과학분야와 심리학분야에서 사회현상을 설명하고 예측하는데 있어 기존의 단순조절분석, 단순매개분석만으로는 충분하지 못하다는 지적이 이어지면서 등장하고 발달한 방법론이다(Hayes, 2018). 보통 어떤 사회현상이 “언제” 발생하는 지를 알아보기 위해 조절분석을, “어떻게” 발생하는 지를 알아보기 위해 매개분석을 사용하게 되는데, 이를 동시에 고려하여 개괄적인 모델을 탐색하는 것이 이 분석의 목적이다(이형권, 2016). 연구와 관련된 개념을 보다 깊게 탐색할 수 있다는 점에서 심리학이나 경영학에서 주로 사용되던 방법론이었지만, 최근에는 행정학에서도 조건부 과정분석을 활용한 연구가 늘어나는 추세에 있다(고대유 등, 2015; 박현욱, 2019; 고명철 등, 2019; Quratulain & Khan, 2015; Smith, 2016).

조건부 과정분석은 Muller 등(2005)이 조절변수의 역할에 따라 방법론을 매개된 조절(Mediated Moderation : MeMo)과 조절된 매개(Moderated Mediation : MoMe)로 구분하는 분류법을 제시한 이래로 이에 근거하여 후속연구가 진행되어 왔다. 하지만 이후 Hayes의 PROCESS macro가 등장하면서 이러한 구분이 의미가 없다는 의견이 제시되었다. 즉, 조절된 매개분석과 매개된 조절분석의 분석방법은 사실 동일한 과정을 거치며, 두 분석방법 간의 차이는 어떻게 해석하는지와 무엇에 초점을 맞추는지와 같은 관점의 차이 뿐이라는 것이다(Hayes, 2018). 나아가, Hayes(2018)는 매개된 조절분석이란 용어와 그 해석방식이 흥미롭지 않을뿐더러 의미도 없다고까지 주장했다. 연구질문을 설정함에 있어, 조절된 매개분석은 “독립변수(X)가 매개변수(M)를 매개하여

종속변수(Y)에 미치는 간접효과가 조절변수(W)에 따라 달라지는가?”를 밝혀내고자 하고, 매개된 조절분석은 “독립변수(X)와 조절변수(W)의 상호작용항(XW)의 효과가 매개변수(M)를 매개하여 종속변수(Y)에 영향을 미치는가?”를 탐색하게 된다. 이 때 Hayes(2018)는 상호작용항이 회귀식에 포함되는 한 독립변수의 효과는 조절변수의 변화에 대해 불변하게끔 제한되지 않으며, 독립변수나 조절변수와는 달리 상호작용항 자체는 측정개념이나 조작변수(variable manipulated)에 대한 어떠한 의미도 없다고 말했다. 즉, Hayes는 상호작용항이 다른 변수에 영향을 미치는 원인 변수로서 사용될 수 없기 때문에 연구자가 연구를 분석할 때 조절된 매개분석이란 표현을 사용하고 그 해석논리를 따를 때에만 의미가 있다고 본 것이다.

따라서 본 연구에서 차용한 연구모형 자체는 매개된 조절분석으로 지칭되고 해석되어 오던 것이지만, 분석결과는 조절된 매개분석에 맞게 해석하고자 한다. 후술할 내용을 포함하여 간략히 요약하자면, 본 연구는 “조직시민행동(Y)은 조직분위기(X)가 직무만족(M)을 직·간접적으로 매개하여 나타나게 되는데, 이 때 조직공정성 인식(W)에 따라 그 양상이 어떻게 달라지는가”를 탐색할 것이다. 또한 조직공정성의 수준에 따른 변화에 초점을 맞추는 것은 연구의 실천적 함의를 제시함에 있어서도 의미가 있을 것으로 기대된다.

## 2) 조건부 과정분석

조건부 과정분석은 어떠한 조절효과나 매개효과가 있다는 전제 아래 또 다른 조절 혹은 매개효과가 있는 경우를 가리킨다(이일현, 2014). 위에서 잠시 언급했듯이 조건부 과정분석은 매개효과와 조절효과를 동시에 검증하려는 시도로부터 시작되었으며 이러한 노력의 역사는 꽤 오래되었다(Cohen & Wills, 1985; Baron & Kenny, 1986; James & Brett, 1984). 한편, 1980년대에는 조절된 매개효과와 매개된 조절효과를 엄격히 구분하는 경향이 강했지만 이후에는 두 효과를 단일 분석 틀에서 동시에 다룰 수 있는 방법을 탐색하고자 하였다(정선호 & 서동기, 2016).

조건부 과정분석의 목적은 크게 두 방향으로 나눌 수 있는데 하나는

이미 있는 이론을 보다 체계적으로 검증하는 것이고, 다른 하나는 새로운 이론을 탐색하는 것이다. Edwards & Lambert(2007)는 선행이론에서 검증되었던 모형을 가져와 이를 경로분석을 가지고 검증하는 접근 방식을 제안하였다. 반면, Muller, Judd & Yzerbyt(2005)는 Baron & Kenny(1986)의 위계적 회귀분석에 입각하여 새로운 이론을 탐색 및 개발하는 방식을 따르는 회귀분석 접근법을 제시하였다. 즉, 조건부 과정분석은 경로분석이나 회귀분석을 통해 이루어질 수 있는데, 만약 연구자가 연구하고자 하는 대상이 이미 충분한 선행연구가 이루어졌고 이론적 배경 역시 풍부하다면 경로분석을 활용하여 그러한 모형이 정말 정확한 관계를 나타내는지 검증하는 것이 바람직하고, 그렇지 못한 경우에는 회귀분석 접근법을 통해 가능한 모든 가능성을 염두에 둔 채 직접경로와 간접경로를 모두 탐색할 수 있는 부분매개모형을 기초모델로서 설정하는 것이 타당하다는 것이다(James, Mulaik & Brett, 2006). 본 연구에서 설정한 모형은 사회교환이론을 검정하면서도 태도에 대한 단일차원 접근법이나 인지평가이론의 논리에 따라 조직시민행동의 형성과정에 대한 보다 복잡하며 새로운 모형을 탐색한다는 점에서 회귀분석 접근법을 연구방법으로서 채택하고자 한다.

따라서 본 연구의 조절된 매개효과는 Baron & Kenny(1986)의 방법을 확장시켜 검정할 것이다. 구체적인 검정은 아래와 같은 세 단계를 거치면서 분석하게 되며, 각 단계에서 반드시 유의해야 하는 효과를 확인하는 식으로 진행된다(이일현, 2014).

- 1)  $Y = \beta_{10} + \beta_{11}X + \beta_{12}Mo + \beta_{13}XMo + \epsilon$
- 2)  $Me = \beta_{20} + \beta_{21}X + \beta_{22}Mo + \beta_{23}XMo + \epsilon$
- 3)  $Y = \beta_{30} + \beta_{31}X + \beta_{32}Mo + \beta_{33}XMo + \beta_{34}Me + \beta_{35}MeMo + \epsilon$

첫 번째 단계는 독립변수와 종속변수 사이에서 조절변수의 조절효과를 검정하는 단계이다. 일반적인 조절효과 검정식과 동일하며, 유의해야 하는 변수도 독립변수와 조절변수의 상호작용항( $\beta_{13}$ )이다. 다음으로 두 번째 단계는 첫 번째 단계의 식과 유사하지만 종속변수가 매개변수라는 점에서 차이를 갖는다. 즉 독립변수가 매개변수에 미치는 관계에서 조절변



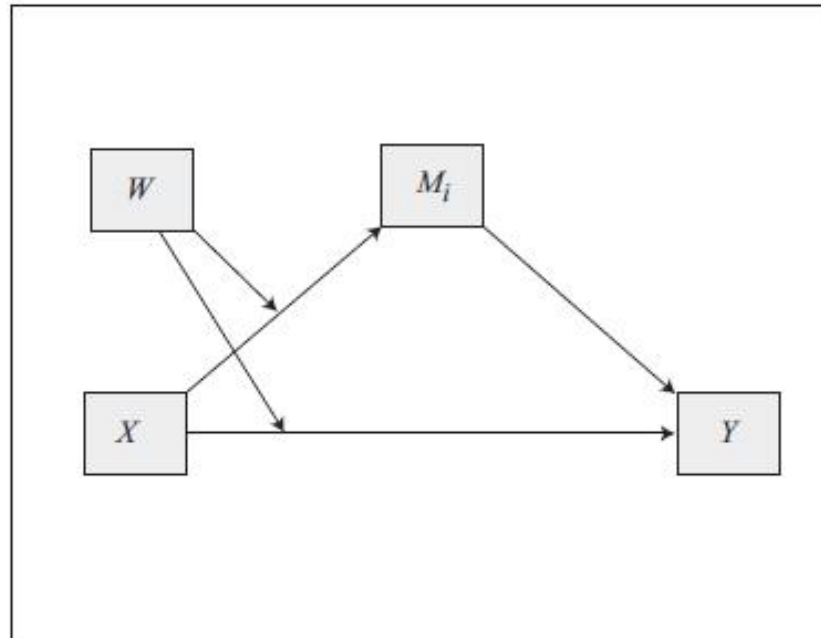
수가 갖는 조절효과의 유의성을 검정하는 단계이다. 두 번째 단계에서는 독립변수와 조절변수의 상호작용항( $\beta_{23}$ )이나, 독립변수의 영향( $\beta_{21}$ )이 유의하게 나타나야만 한다. 마지막 세 번째 단계는 앞선 식을 종합하여 종속변수에 영향을 미치는 독립변수, 조절변수, 독립변수와 조절변수의 상호작용항, 매개변수, 매개변수와 조절변수의 상호작용항의 효과를 검정한다. 이 때 두 번째 단계의 검정결과에 따라 유의해야만 하는 변수가 달라지는데, 만약 두 번째 단계에서  $\beta_{23}$ 가 유의했다면 매개변수의 영향( $\beta_{34}$ )이 유의해야 하며, 또는  $\beta_{21}$ 이 유의했다면 매개변수와 조절변수의 상호작용항인  $\beta_{35}$ 가 유의해야만 한다. 이러한 차이는 조절변수가 독립변수와 종속변수 사이를 더붙어서, 1) 독립변수와 매개변수에서 조절효과를 갖는지, 혹은 2) 매개변수와 종속변수 사이에서 조절효과를 갖는 지에 따라 나타나게 된다. 어느 과정이든지간에 만약 세 단계에서 모두 필요한 변수들이 유의하다고 나타난다면 조절변수가 조절된 매개효과를 갖는다고 말할 수 있다.

과거에는 이러한 위계적 회귀분석을 각각 회귀분석을 돌리면서 실시하여야 했지만, 최근에는 Hayes의 PROCESS macro를 통해 오차를 줄이면서도 더욱 쉽게 검정하는 것이 가능해졌다. 실제로 PROCESS macro는 다양한 통합모형을 체계적으로 검증한다는 점에서 조건부 과정분석을 실시할 때 근래 들어 가장 많이 사용하고 있는 방법이다(정선호 등, 2016; 정선호 등, 2019).

Hayes의 PROCESS macro에는 92가지의 모델이 있는데, 이 중 본 연구가 사용하고자 하는 것은 Model 8이다. [그림 3-1]에서 보이듯이 Model 8의 논리는, 독립변수(X)가 매개변수(M)을 매개하여 종속변수(Y)에 영향을 주는데, 이 때 조절변수(W)가 독립변수와 종속변수, 그리고 독립변수와 매개변수 사이에서 조절효과를 가진다는 것이다. SPSS에서 PROCESS macro를 통해 조절된 매개분석을 실시할 경우, 결과표에서 부트스트랩 신뢰구간을 통해 효과의 유의성을 검정하고, 만약 효과가 유의하다면 함께 제시되는 조절된 매개효과 크기를 통해 그 방향성과 정도를 함께 확인하게 된다(이형권, 2016; 정선호 등, 2016). 유의할 점은 모형 설정이나 검증 방법이 상대적으로 쉽기 때문에, 단순히 분석하는 것보다는 이를 뒷받침하는 이론적 기반이 더 중요하다는 것을 잊지 말아

야 한다는 점이다.

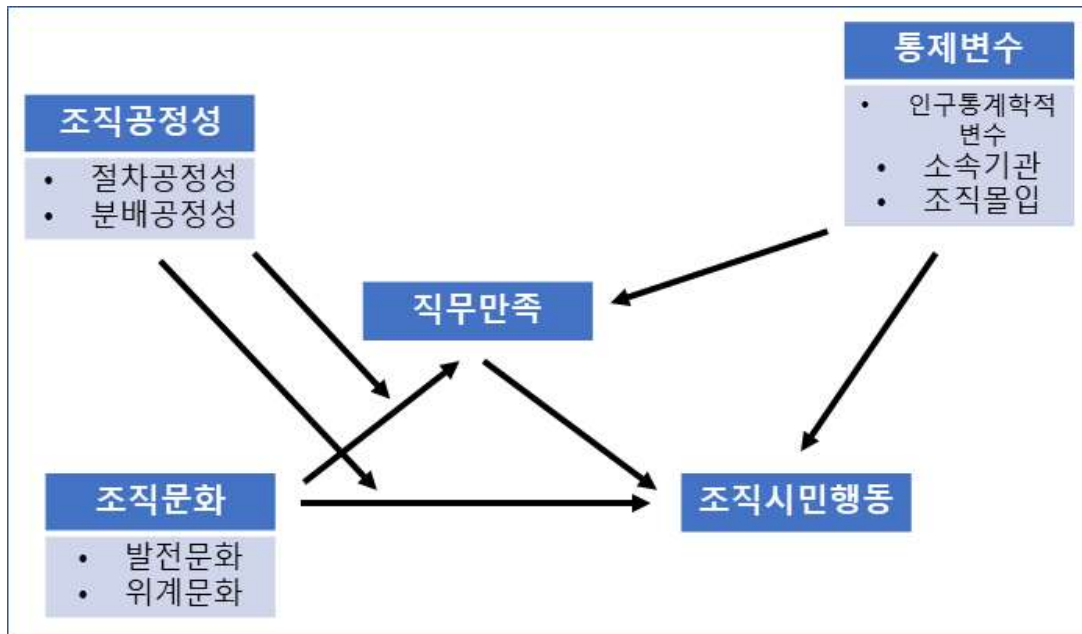
[그림 3-1] Hayes의 PROCESS macro의 Model 8



### 3) 연구모형

본 연구는 기존연구들과 같이 인구통계학적 요인을 통제변수로서 설정하였다. 인구통계학적변수로는 성별, 연령, 학력, 재직연도, 직급, 근무시간, 소속기관(63개)이 있다. 그리고 이에 더해 선행연구에서 조직시민행동에 영향을 미치는 변수로서 자주 거론되었던 조직몰입을 통제하고자 한다. 특히 본 연구는 사회교환이론을 통해 조직시민행동을 설명하고자 하는데, 조직몰입은 사회교환이론보다는 조직시민행동을 설명하는 또 다른 주요 이론인 사회정체성이론(Social Identity Theory)과 연관이 있다는 점에서 이를 통제변수로 활용할 경우 관련 설명을 억제할 수 있을 것으로 기대된다. 이에 따라 [그림 3-2]와 같은 전체 연구 모형을 설정하였다.

[그림 3-2] 연구모형



## 2. 연구가설

### 1) 조직문화(조직분위기)와 조직시민행동 간의 선행연구

조직문화로 인해 생겨난 공유된 가치관, 상호신뢰감, 그리고 조직에 대한 몰입 등은 조직의 정체성을 부여하여 조직구성원들의 태도와 행동에 대한 규범으로서 작용할 수 있는데 이는 구성원들의 자발적인 행동, 즉 조직시민행동을 유발할 수 있다(Graham, 1991; Van Dyne 등, 1994; Turker, 2008; 한봉주, 2009a 재인용). 이렇듯 조직문화 자체가 조직시민행동에 영향을 미친다는 데는 대체로 이견이 없으나, 어떤 유형의 조직문화가 어떻게 미치는지에 대해서는 의견이 분분하다. [표 3-1]은 공공부문에서 Quinn & Kimberly의 조직문화 유형에 따른 조직시민행동의 차이를 다룬 국내의 선행연구들을 요약한 것이다.

[표 3-1] 공공부문에서 조직시민행동에 대한 조직문화 유형의 영향 정도와 방향

연구자	연구대상	조직시민행동(OCB)에 영향을 미치는
-----	------	----------------------

조직문화 유형의 정도와 방향		
한 봉 주 (2009a)	공공기관 선진화 추진대상 7개 기관	합리문화 & 발전문화 : OCB에 긍정적인 영향(+)을 미침 위계문화 : OCB에 부정적인 영향(-)을 미침
한 봉 주 (2009b)	공공기관 선진화 추진대상 7개 기관	합리문화 & 발전문화 : OCB에 긍정적인 영향(+)을 미침
강 종 수 ,박은미 (2013)	사회복지기관	합리문화 & 발전문화 & 집단문화 & 위계문화 : OCB에 긍정적인 영향(+)을 미침
서 인 덕 ,이원형 (2006)	민간기업 4개	합리문화 & 집단문화 : OCB에 긍정적인 영향(+)을 미침
김 지 한 (2009)	공공기관	합리문화 & 발전문화 & 집단문화 & 위계문화 : OCB에 긍정적인 영향(+)을 미침
최 혁 준 ,이환범 (2017)	경상북도 북청 공무원	1) 정책기능수행부서 발전문화 : OCB에 긍정적인 영향(+)을 미침 위계문화 : OCB에 부정적인 영향(-)을 미침 2) 지원기능수행부서 합리문화 & 발전문화 : OCB에 긍정적인 영향(+)을 미침 3) 집행기능수행부서 합리문화 & 발전문화 : OCB에 긍정적인 영향(+)을 미침 위계문화 : OCB에 부정적인 영향(-)을 미침 4) 정책 및 지원기능 수행부서 집단문화 & 발전문화 : OCB에 긍정적인 영향(+)을 미침 5) 정책 및 집행기능 수행부서 발전문화 : OCB에 긍정적인 영향(+)을 미침 위계문화 : OCB에 부정적인 영향(-)을 미침 6) 지원 및 집행기능 수행부서 위계문화 : OCB에 부정적인 영향(-)을 미침
서 인 석 ,윤우제 ,권기현 (2011)	중앙공무원교육원 및 외교안보연구원의 교육생	(공정성과 신뢰를 매개로 하였을 때) 과업문화 & 관계문화 : OCB에 긍정적인 영향(+)을 미침 위계문화 & 변화문화 : OCB에 부정적인 영향(-)을 미침

한봉주(2009a)가 공공기관 선진화 추진대상인 7개 기관 365부를 대상으로 한 연구에서 합리문화와 발전문화는 조직시민행동에 긍정적인 관계를 가지지만, 위계문화는 부정적인 관계를 가진다는 것을 밝혀냈다. 또한

한봉주(2009b)의 연구에 따르면 합리문화와 조직시민행동 간의 관계에서 거래적 리더십과 조직몰입이 긍정적인 방향으로 매개효과를 지닌다는 것을 확인했다. 강중수 & 박은미(2013)는 사회복지기관 종사자 260명을 대상으로 한 연구하였는데, 연구 결과 조직문화의 네 가지 유형 모두 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미쳤다. 다만 그 정도에 있어서는 집단문화와 개발문화가 다른 문화 유형에 비해 상대적으로 높게 나타났다. 서인덕 & 이원형(2006)은 조직문화와 조직시민행동 간의 관계에서 리더의 신뢰와 조직몰입을 매개변수로 설정하여 연구하였다. 그 결과 합리문화와 집단문화가 조직시민행동에 영향을 미치고 있음을 실증적으로 분석했다. 김지한(2009)은 공공기관을 대상으로 조직시민행동의 영향요인을 탐색하는 연구를 하였는데, 그 중 합리문화, 발전문화, 집단문화, 위계문화 등 모든 조직문화의 유형이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석하였다. 최혁준 & 이환범(2017)이 경상북도 북청 공무원 589명을 대상으로 행정기능 수행부서별로 살펴본 연구에서는 정책기능 수행부서의 경우에 조직시민행동에 있어 발전문화는 긍정적인 영향을, 위계문화는 부정적인 영향을 주었다. 지원기능 수행부서의 경우, 합리문화와 발전문화가 조직시민행동에 긍정적인 영향을 주었다. 집행기능 수행부서의 경우, 발전문화와 합리문화는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치지만, 위계문화는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 정책 및 지원기능 수행부서의 경우에 집단문화와 발전문화가 조직시민행동에 긍정적인 영향을 주었다. 정책 및 집행기능 수행부서의 경우, 발전문화가 조직시민행동에 긍정적인 영향을 그리고 위계문화가 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지원 및 집행기능부서의 경우에 위계문화는 조직시민행동에 부정적인 영향을 미치지만, 반면에 합리문화, 집단문화, 발전문화는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 서인석 & 윤우제 & 권기현(2011)의 연구에 따르면 각 조직문화가 공정성과 신뢰를 매개로 하였을 때에 과업문화(합리문화)와 관계문화(집단문화)는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 끼치지만, 위계문화와 변화문화(발전문화)는 부정적인 영향을 끼치는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 네 가지의 조직문화 유형 중에서도 발전문화와 위계문화를 중심으로 이들이 조직시민행동으로 이어지는 과정을 살펴보고자 한

다. 발전문화는 다른 유형에 비해 외부환경의 변화에 대해 유연하고 실속 있게 대처할 수 있기 때문에 선행연구에서 조직효과성을 증진시키기 위하여 조직이 추구해야 할 이상적 문화로서 자주 지목되어왔다는 점에서(김호정, 2002; 이환범, 2008; 이상철 & 권영주, 2008), 그리고 위계문화는 관료제적 문화로서 전통적인 행정조직을 대표하는 문화가 될 수 있다는 점에서 의의가 있다. 또한 앞서 있던 [그림 2-1]에서 확인할 수 있듯이 발전문화와 위계문화는 Quinn & Kimberly의 경쟁가치모형에서 각각 ‘변화 및 외부지향’과 ‘안정 및 내부지향’으로 서로 정반대의 차원에 존재하기 때문에 조직문화 유형별로 조직시민행동이 달라지는 차이를 확인하기에 적합해 보인다.

또한 상술했듯이 Schnake 등(2003)은 조직문화가 비록 차원의 문제가 있더라도 조직시민행동 연구에 매우 중요한 의미를 가지고 있음을 강조하였는데, 이런 맥락에서 조직문화를 조직분위기로 치환해서 본다면 차원상의 문제를 완화하여 조직시민행동 연구에 갖는 함의가 더욱 커질 수 있다. 이에 따른 가설은 다음과 같다.

**가설 1. 조직문화(분위기)는 조직시민행동에 영향을 끼칠 것이다.**

**가설1.1. 발전문화는 조직시민행동에 정(+의 영향을 끼칠 것이다.**

**가설1.2. 위계문화는 조직시민행동에 음(-)의 영향을 끼칠 것이다.**

선행연구에서 발전문화는 가끔 예외는 있어도 대체로 정(+의 방향으로 영향을 끼친 반면, 위계문화는 음(-)의 영향을 미치는 것으로 주로 분석된 데다가 연구에 따라 정(+) 혹은 아예 영향이 없는 등 다양하게 나타났기 때문에 조직시민행동에 음(-)의 영향을 끼칠 것이라고 설정하였다.

2) 조직문화(조직분위기)와 조직시민행동 사이에서 직무만족의 매개효과에 대한 선행연구

(1) 조직문화와 직무만족 간의 관계

조직문화는 조직효과성에 순기능의 효과를 지니며 구성원의 심리적 만족도에도 영향을 미친다(Quinn 등, 1983; McDaniel 등, 1993). 하지만 조직시민행동과 마찬가지로 직무만족에 미치는 영향은 Quinn & Kimberly의 조직문화 유형별로 다르게 나타날 수 있다. 먼저 발전문화는 구성원에게 매력적이고 창의적인 일을 조직의 전폭적인지지 하에 수행하게끔 하여 직무만족을 높일 수 있지만, 위계문화는 구성원의 자율과 재량을 박탈한다는 점에서 직무만족을 떨어트릴 수 있다(김호정, 2002).

이는 선행연구들에 의해 뒷받침되는 것으로 보인다. 국내에서 공공조직을 Quinn & Kimberly의 조직문화 유형에 따라 분류하여 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 결과, 발전문화는 정(+)의 영향을 미치는 경우가 많았지만, 위계문화는 정(+) 혹은 음(-)의 영향을 미치거나 아예 영향을 미치지 않는 등 다양하게 나타났다(김호정, 2002; 이정남, 2009; 도운섭, 2006; 지경이, 2011; 구재영, 2008, 김은경, 2014; 윤상근, 2013 등). 또한 조직분위기가 직무만족을 비롯한 직무태도 및 조직효과성에 미치는 영향에 대해 분석한 다수의 국내외 선행연구 역시 조직분위기가 직무만족에 영향을 미친다는 결과를 발표하였다(Frederiksen, 1966; Litwin 등, 1968; Friedlander 등, 1969; Pritchard 등, 1973; 고유성, 2012).

## (2) 직무만족과 조직시민행동 간의 관계

조직시민행동의 형성요인을 탐색하는 선행연구에서 가장 많이 요인으로 지목되어왔던 것이 직무만족이다(Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ, & Near, 1983; Williams & Anderson, 1991; 노승보, 2016 재인용). 그리고 이 두 변수 간의 관계는 사회교환이론(Social Exchange Theory)를 통해 설명할 수 있다. 조직시민행동의 초기 연구자인 Organ은 Blau(1964)의 사회교환이론을 통해 직무만족과 조직시민행동 사이의 관계를 설명하였다. 사회교환이론은 구성원이 그들이 속한 조직과 경제적 가치나 사회적 가치를 장기간에 걸쳐 교환하며, 이 교환과정 속에서 구성원이 조직으로부터 수혜를 입었다고 느낀다면 호혜성의 원칙에 따라 보답하고자 하는 의무감이 나타난다는 이론이다(Blau, 1964; Wayne 등, 1997, Cropanzano 등, 2005; Tyler 등, 2001; 정윤길, 2017). Blau(1964)는

조직 안의 구성원이 그들이 소속한 조직이나 다른 구성원과의 관계를 통해 직무만족을 획득하였다고 판단될 때, 호혜성 원칙에 따라 조직시민행동과 같은 행동으로 그 보답을 한다고 보았다. Fassina 등(2008)은 직무만족이 긍정적인 감정의 반영을 통해 구성원 간의 거리를 좁혀주기 때문에 조직시민행동과 같은 친사회적 행동이 나타날 수 있다고 언급했다(윤광현 & 김대수, 2013).

실제로 직무만족이 조직시민행동에 미치는 영향을 실증한 선행연구는 많았다. Bateman & Organ(1983)은 미국의 주요 중서부 주립 대학의 직원들을 대상으로 연구를 실시한 결과 직무만족이 조직시민행동에 정(+)적인 효과를 주는 것으로 분석하였고, Smith, Organ & Near(1983)은 은행의 직원 422명과 그들의 상관인 58명을 대상으로 한 연구에서 직무만족이 조직시민행동의 결정요인으로서 중요한 변수임을 밝혀낸 바 있다. Konovsky & Pugh(1994)의 연구에서는 조직시민행동을 이타주의와 양심 행위로 범주화하였는데, 이 때 직무만족이 두 유형 모두에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 앞선 사회교환이론의 관점과 선행연구의 결과를 종합해보면 직무만족의 향상은 조직시민행동의 증가를 불러올 것으로 볼 수 있다.

### (3) 조직문화와 조직시민행동 사이에서 직무만족의 매개효과 : 태도에 대한 단일차원 접근법

위를 종합하여 직무만족의 매개효과를 확인해보고자 한다. 태도에 대한 단일차원 접근법에 의하면 인간의 행동은 인지-감정-행동의 경로를 거쳐 나타나게 된다. 인지에서 행동으로 혹은 감정에서 행동으로 바로 이어지는 경우도 있지만, 위와 같은 경로를 따라 행태가 나타날 수도 있다는 것이다. Szilagyi & Wallace(1980)은 직무만족이 직무 관련 요소에 대한 일련의 태도라고 정의하면서, 이들 역시 인지, 감정, 행동경향으로 구성된다고 하였다. Fisher(2000) 역시 직무만족을 일종의 태도라고 말하면서, 일반적인 태도는 인지적 요소와 정서적 요소로 설명할 수 있으며, 두 요소는 다른 원인에 기인하면서 행동과는 다른 것이라고 주장하였다(신황용 & 이희선, 2013).



이렇게 보면 직무만족은 어떠한 인지적 요소에 의해 일어나는 감정적 요소로서의 태도라고 볼 수 있다. 본 연구는 이 인지적 요소를 ‘조직분위기에 대한 인지’와 ‘조직공정성에 대한 인지’로 보고자 한다. 즉, 조직시민행동은 인지(조직문화에 대한, 조직공정성에 대한), 그리고 감정(직무만족)을 거쳐 나타난다고 보는 것이다. 특히 직무만족은 조직시민행동의 선행변수로 주로 연구되어 온 개념임과 동시에, 조직문화의 종속변수로서 그리고 조직공정성의 선행변수 혹은 결과변수로서도 자주 연구되어 왔기 때문에 모형에 적합했다.

국외의 선행연구에서도 조직시민행동 사이에서 직무만족이 매개효과를 갖는다는 다수의 결과를 발표해 왔다(Smith 등, 1983; Van Dyne 등, 1994; Podsakoff 등, 1990; Nguni 등, 2006). 국내에서 공공부문의 조직을 대상으로 한 연구들에서도 역시 조직문화와 조직시민행동 사이에서 직무만족이 매개효과를 갖는 것으로 나타났다(한봉주, 2009b; 이주호, 2011; 강중수 등, 2013). 한봉주(2009b)는 공공기관 선진화 추진대상 2개의 공기업(한국전력공사, 한국관광공사)과 5개의 준정부기관(예금보험공사, 한국정보문화진흥원, 한국인터넷진흥원, 신용보증기금, 한국우편물류지원단) 등의 7개 기관의 365명을 대상으로 직무만족과 조직몰입이 조직문화 및 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 매개 역할을 하는 지를 연구했다. 그 결과 개발문화와 합리문화는 긍정적으로 위계문화는 부정적으로 조직시민행동에 직접 영향을 미쳤으며, 직무만족이 조직몰입의 매개 작용을 통해 매개효과를 갖고 있음을 확인했다. 이주호(2011)는 사회복지조직 구성원 394명을 대상으로 한 연구에서 조직문화 유형 중 집단문화와 조직시민행동 사이에서 직무만족이 완전매개 한다고 분석하였다. 강중수 & 박은미(2013)는 사회복지기관 종사자 260명을 대상으로 조직문화와 조직시민행동의 관계에서 직무만족의 매개효과를 분석하였다. 연구결과, 직무만족의 매개효과가 유의한 수준에서 네 가지 조직문화 유형 모두에서 확인되었다. 이는 조직문화 수준이 낮더라도 직무만족 수준을 증진시킨다면 조직시민행동이 높아질 수 있다는 것을 의미한다. 선행연구의 결과를 바탕으로 가설 2를 설정하였다.

## 가설 2. 직무만족은 조직문화(분위기)와 조직시민행동 간의 관계를

매개할 것이다.

### 3) 조직공정성과 조직문화(조직분위기) 및 조직시민행동 간의 선행연구

#### (1) 조직공정성과 조직문화(조직분위기)

조직공정성 이론에서 공정성이란 조직 내에서 실시되고 있는 전반적인 요소에 대해 얼마나 공정하게 운영되고 있는가에 대한 구성원의 인식이기 때문에, 이들은 공정성이 조직 뿐 아니라 조직구성원의 행태 및 태도에 많은 영향을 미친다고 주장한다(도윤경, 2001). 하지만 조직공정성과 조직문화의 관계는 일방향적인 것이 아니라, 조직문화가 조직공정성의 결정요인이 되기도 하고, 반대로 조직공정성이 조직문화에 영향을 끼치기도 하는 상호성을 지닌다고 선행연구는 분석하고 있다(민병익 & 유태정, 2010). 이 때 조직문화를 조직분위기로 개념적으로 치환한다면 구성원이 조직분위기로 느끼게끔 하는 하위요소에 조직공정성이 영향을 미칠 수 있을 것으로 어렵지 않게 예상할 수 있다.

한편, 조직공정성의 유형 중 절차공정성이 곧 발전문화의 구성요소로서 여겨져 두 변수 간의 관계를 살펴보는 것에 문제가 제기될 수 있다. 물론 발전문화적 분위기를 지닌 조직이 다른 유형에 비해 절차공정성이 높게 나타날 수는 있겠지만, 발전문화는 조직문화 유형 분류 중 조직효과성 달성을 위해 외부와 변화를 지향하는 유형으로서 이 자체가 절차공정성을 보장하는 것은 아니다. 따라서 본 연구에서 두 변수 간의 관계를 살펴보는 데에 큰 이론적 결함은 없을 것이다.

#### (2) 조직공정성과 조직시민행동 : 사회교환이론과 정동이론

조직공정성과 조직시민행동 간의 관계를 대다수의 선행연구의 결과들 사이에 통계적으로 유의한 영향력이 있다고 분석하고 있다(서인석 & 윤우제 & 권기현, 2011). 본 연구에서는 이 두 변수 간의 관계를 앞서 이론적 논의에서도 다루었던 사회교환이론과 정동이론을 통해 논해보고자 한다.

상술했듯 사회교환이론은 조직공정성 이론의 발전과 그 역사를 함께 했을 정도로 밀접한 관계를 갖고 있다. 따라서 조직공정성에 대한 보장이 구성원으로 하여금 조직에 대한 긍정적인 인식을 가져오고 나아가 호혜적 행동을 불러오리라는 것은 이미 다수의 선행연구에서 다룬 바 있다. 하지만 조직공정성의 보장에 따른 조직효과성 증진 정도는 공정성의 유형에 따라 다르게 나타날 수 있다. 즉 분배공정성에 대한 인식은 눈에 보이는 보상에 의해 좌우되기 때문에 판단을 내릴 근거가 확실한 반면, 절차공정성은 눈에 보이지 않는 조직(사회)으로부터의 수혜에 대한 인식이기 때문에 그 교환과정이 분배공정성과 다를 수 있는 것이다. 이 절차공정성의 영향에 대해 깊이 있는 탐색을 가능하게끔 해주는 이론이 앞서 다뤘던 정동이론이다. Lawler(2001)는 정동이론을 통해 조직 안에 있는 개인이 긍정적인 감정을 느끼게 되면 이를 조직에 대한 긍정적인 ‘감상’으로 연결시키고, 이는 결국 조직에 대한 연대효과를 높인다고 설명하는데, 바로 이 연대효과가 호혜적 행동에 해당하는 조직친화적 행동을 불러일으킬 수 있다. 이 정동이론을 본 연구모형에 적용시켜 본다면, 결국 절차공정성에 대한 보장은 연대 효과를 높이는 조직과의 생산적 교환과정의 토대를 마련해주는 데에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대할 수 있다.

최근의 사회교환연구에서는 앞선 논의에서 한발 더 나아가, 사회적 교환으로 대표되는 절차공정성이 경제적 교환의 분배공정성보다 구성원의 자발적 협력행동에 미치는 영향력이 더 크다는 분석을 제시하고 있다. Cook 등(1978)은 사회적 교환이 거래적(경제적) 교환과는 달리 충성심과 헌신과 같은 감성을 불러일으킨다고 하였고, Kuvaas & Dysvik(2009)도 사회적 교환관계가 조직시민행동에 있어 더 높은 수준의 연관성을 보이며, 심지어 경제적 교환관계는 조직시민행동과 관계가 없다는 연구결과까지 제시하였다(박세연 & 이경근, 2016). 사회적 교환이 경제적 교환보다 조직시민행동과 같은 자발적 협력 행동에 더 큰 영향력을 행사하는 데에는 여러 가지 이유가 있겠지만, 사회적 가치의 교환이 경제적 가치의 교환보다 개인으로 하여금 교환 상대방을 타자화하기 보다는, 감정적으로 연결되게끔 하는 데에 그 이유가 있어 보인다. 다시 말해 조직구성원에게 있어 분배공정성의 보장은 조직이라면 응당 지켜줘야 하는 당연

한 요소이지만, 절차공정성은 조직이 그러한 필요조건을 넘어서는 범위에서 구성원을 위해 노력하는 것으로 인식되어 그들의 조직시민행동을 불러올 수 있는 것이다. 또한 분배공정성의 영향력은 민간부문에 비해 공공부문에서 작을 것으로 보이는데, 그 이유는 공공부문의 종사자들이 보다 성과측정이 모호하고 공공봉사동기로 불리는 기타 심리적 요인에 의해 영향을 받아 민간부문에 비해 분배공정성이 갖는 함의가 줄어들 수 있기 때문이다.

그리고 조직공정성의 보장은 조직문화(조직분위기)와 상관없이 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대된다. 물론 위계문화의 경우 발전문화보다 조직공정성의 획득이 상대적으로 강한 영향력을 미칠 수는 있겠지만, 문화 유형 자체가 조직공정성이 조절하는 효과 자체를 억제하지는 않을 것으로 보인다. 왜냐하면 일반적으로 위계문화일 때가 발전문화일 때보다 절차공정성이 낮을 것이기 때문에 절차공정성을 높이는 특정 정책에 대해 위계문화가 더 민감하게 반응할 수는 있겠지만, 발전문화인 조직 역시 절차공정성 증가에 대한 긍정적 효과가 나타날 것이기 때문이다.

### (3) 조직시민행동에 대한 조직공정성의 조절효과에 대한 선행연구

조직문화와 조직시민행동 사이에서 조직공정성이 조절효과를 갖는 것으로 연구한 사례는 찾기 힘들지만, 조직공정성이 조직시민행동에 대해 조절효과를 갖는 것에 대해 연구한 논문은 많다(박양규 & 박한나, 2011; 윤대혁 & 정순태, 2006; 이규만 & 임병연, 2007; 손재근 & 박진영, 2007; 이근환 & 장영철, 2012). 박양규 & 박한나(2011)가 국내 기업 종업원 253명을 대상으로 조사한 결과 직무태도 중 조직시민행동만이 실제 조직성장에 유의한 것으로 나타났다. 윤대혁 & 정순태(2006)가 증권거래소에 상장된 70개 제조기업체 종업원 574명을 대상으로 한 연구에 따르면 변혁적 리더십과 조직시민행동 및 혁신적 행동 간의 관계에서 분배공정성과 절차공정성 모두 조절효과를 보이는 것으로 나타났다. 이규만 & 임병연(2007)이 7개의 정부투자기관의 직원 중 267명을 상대로 한 연구 결과, 심리적 계약위반과 직무만족 및 조직시민행동 간의 관계에 있어서 절차공정성이 조절효과가 있는 것으로 확인했다. 심리적 계약위반은 두

중속변수에 부(-)의 영향을 미치는데 이 관계는 절차공정성이 높을 때 더 민감하게 반응하는 것으로 나타났다. 즉 심리적 계약위반의 부정적인 영향을 감소시키는 데에 절차공정성을 제고시켜주는 전략이 유의함을 검증한 실험이라 할 수 있다. 손재근 & 박진영(2007)이 서울특별시 소재 10곳의 특급 호텔에 종사하는 근무자 250명을 대상으로 조사한 결과, 분배공정성이 호텔 인적자원관리와 조직시민행동 간의 관계에서 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 이근환 & 장영철(2012)이 한국 대표기업 20개의 정규직 근무자 1,128명을 대상으로 조사한 결과, 조직정치지각과 조직시민행동 간의 관계에서 분배공정성과 상호작용공정성이 조절효과가 있었다. 조직공정성의 조절효과에 대한 대부분의 선행연구는 민간부문의 기업을 대상으로 분석이 이루어진 경우가 많았는데, 본 연구는 공공부문을 대상으로 한다는 점에서 연구 함의적 측면에서 의의가 있을 것으로 보인다.

위의 논의들을 종합하여 다음과 같은 가설 3를 설정하였다.

### 가설 3. 조직공정성은 조직문화(분위기)와 조직시민행동 간의 관계를 조절할 것이다.<sup>2)</sup>

가설3.1. 절차공정성은 조직문화와 조직시민행동 간의 관계를 정(+)의 방향으로 조절할 것이다.

가설3.2. 분배공정성은 조직문화와 조직시민행동 간의 관계를 정(+)의 방향으로 조절할 것이다.

가설3.3. 절차공정성이 분배공정성보다 조직문화와 조직시민행동 간의 관계를 보다 크게 조절할 것이다.

#### 4) 조직공정성과 직무만족 간의 선행연구

조직공정성은 조직 내 구성원들이 정당한 대우를 받고 있는지에 대한 인식에 영향을 미쳐 직무만족과 같은 조직효과성에 영향을 미칠 수 있다

---

2) 조직문화의 두 유형에 따른 세부 가설을 설정함이 옳지만, 본 연구는 문화유형에 상관없이 조직공정성이 긍정적인 영향을 미칠 것으로 보기 때문에 보다 큰 차원의 가설만을 설정하였다.

(박희봉 & 박순애 & 김유진, 2019). 조직공정성을 보장받는다고 지각하면 구성원 내부에서 직무수행에 있어서의 성취감과 자신감으로 연결되어 결과적으로 직무에 대한 긍정적인 감정, 즉 직무만족으로 이어질 수 있는 것이다(임재수 & 이희선, 2014).

#### 5) 직무만족에 대한 조직공정성의 조절효과에 대한 선행연구 : 인지평가이론

조직시민행동 때와 마찬가지로 조직공정성의 유형에 따라 직무만족에 미치는 영향의 정도나 방향이 다를 수 있다. 대부분의 연구는 절차공정성과 분배공정성 모두 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다고 제시하고 있지만, 때로는 절차공정성이 분배공정성보다 더 강한 영향을 미치거나, 분배공정성이 오히려 음(-)의 영향을 미친다는 연구 결과도 존재하는 것이다(이동영 & 김현정, 2014; 유 류 & 이금희, 2017). 이렇듯 분배공정성이 직무만족에 대해 역기능을 갖는 것을 설명하는 대표적인 이론이 자기결정성이론 중 하나인 인지평가이론(Cognitive Evaluation Theory)이다.

자기결정성이론(Self-determination Theory)은 개인의 동기부여에 대해 다룬 이론인데, 그 중 인지평가이론은 내재적 동기에 대한 외적 사건의 영향력을 설명하기 위한 이론이다(Deci & Ryan, 1985; 정승환 & 장형심, 2015). 즉 인지평가이론은 내재적 동기를 유발하거나 저지시키는 외적 사건에 관심을 두면서, 개인의 내재적 동기를 촉진시키는 적절한 환경이 있다고 주장한다. 사람들은 내재적으로 동기화되었을 때 자발적인 행동을 보이며, 그 행동 자체에 즐거움을 느끼면서 이를 지속하게 된다는 것이다(정승환 & 장형심, 2015). 반면에 외재적 동기는 행동 자체가 아니라 그 행동에 따른 결과에 관심이 있기 때문에 도구적인 특징을 지닌다(Deci & Ryan, 2002).

이 때 외재적 동기를 높이는 것은 알려진 (외재적) 보상은 내재적 동기에 영향을 미치지 않는 것을 넘어 부정적인 영향을 미칠 수 있다(deCharms, 1968). 인지평가이론에 의하면 외재적 보상은 과업의 내재적 동기를 감소시킴으로써, 업무를 위해서 하는 것보다는 해야 하는 것으로 느끼게 한다는 것이다(유 류 & 이금희, 2017). 유 류 & 이금희(2017)는

분배공정성이 높을 때의 외재적 보상이 오히려 내재적 동기를 낮춰버리기 때문에 이는 내재적 보상의 영향력마저 약화시킬 수 있다고 언급한 바 있다.

따라서 내재적 동기를 높이기 위해서는 이를 결정하는 요인을 향상시켜야 하는데, Deci 등(1980)은 그 요인으로서 역량감과 자기결정성을 언급했다. 이 중 자기결정성은 개인이 자신이 참여하는 활동에 대해 스스로 결정하고 해결할 수 있다고 인식할 때 내재적 동기가 높아지는 것과 관련되는데, 여기서 ‘스스로 결정하고 해결할 수 있다고 인식’하는 것은 조직 내 의사결정에 대한 절차공정성과 유사하다. 즉 외재적 동기가 분배공정성과 관련이 있다고 한다면, 내재적 동기는 절차공정성과 연관된다고 할 수 있다.

위와 같은 논리는 직무만족이 조직공정성의 유형에 따라 다르게 조절될 것임을 시사하며, 선행연구 역시 이러한 이론적 전개를 뒷받침한다(이정훈 & 박동균, 2011). 특히 이정훈 & 박동균(2011)의 연구는 본 연구의 모형처럼 조직문화와 직무만족 사이에서 조직공정성이 갖는 조절효과를 분석하였다. 이들은 경북지방경찰청 소속 경찰공무원 340명을 대상으로 조사를 실시한 결과, 경찰조직문화와 직무만족에 있어 조직공정성이 조절역할을 하고 있다는 것을 밝혀내었다. 다른 선행연구들도 조직문화는 아니지만 다양한 변수가 직무만족에 미치는 영향에서 조직공정성이 조절하는 것을 분석하였다(박정일 & 이강수 & 황호영, 2014; 임재수 & 이희선, 2014; 이승연 & 박수경, 2019; 이지은 & 이재완, 2015). 박정일 & 이강수 & 황호영(2014)이 광주, 전남, 전북지역의 7개의 사설교육업체에서 근무하고 있는 방과 후 교사 243명을 대상으로 한 연구 결과에서는 조직정치지각과 직무만족과의 관계에서 절차공정성이 조절효과를 보이는 것으로 나타났다. 임재수 & 이희선(2014)이 해양경찰공무원 332명을 대상으로 한 연구 결과에 의하면, 직무특성이 직무만족에 미치는 영향에서 분배공정성과 절차공정성 모두 조절작용을 하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 Rousseau(1995), Clemmer & Schneider(1996), 강광수 외(2011)의 연구결과와 일치하고 있다. 이승연 & 박수경(2019)이 정부출연연구소 연구인 459명의 설문지를 바탕으로 연구한 결과에 의하면 직무특성 중 자율성과 다양성이 직무만족에 미치는 영향을 조직공정

성이 조절하는 것을 확인하였다. 이지은 & 이재완(2015)이 미국 연방공무원 263,475명을 대상으로 한 연구에서 절차공정성은 내재적 동기와 직무만족 간의 관계를 강화시켰지만, 외재적 동기와 직무만족 간의 관계는 약화시키는 것을 확인했다. 한편 분배공정성은 내재적 동기와 직무만족 간에서는 유의한 영향을 끼치지 못했지만, 외재적 동기와 분배공정성의 상호작용항은 유의미한 음(-)의 부호를 나타내었음을 제시하였는데 이는 인지평가이론의 설명을 재입증하는 것이었다. 위를 종합하여 가설 4를 설정하였다. 가설 4도 가설 3과 같은 이유로 세부가설은 설정하지 않았다.

#### **가설 4. 조직공정성은 조직문화(분위기)와 직무만족 간의 관계를 조절할 것이다.**

**가설4.1. 절차공정성은 조직문화와 직무만족 간의 관계를 정(+ )의 방향으로 조절할 것이다.**

**가설4.2. 분배공정성은 조직문화와 직무만족 간의 관계를 음(-)의 방향으로 조절할 것이다.**

그리고 위의 가설 1~4를 종합하여 가설 5를 설정하였다. 가설 5는 조절된 매개효과와 관련된 것으로, 조직공정성이 조직문화(조직분위기)와 조직시민행동 그리고 조직문화(조직분위기)와 직무만족 사이에서 조절효과를 가져, 결과적으로 조직문화(조직분위기)가 조직시민행동으로 이어지는 관계에 조절된 매개효과를 가질 것임을 나타낸다. 이는 앞서 다뤘던 사회교환이론과 정동이론을 통해서 이론적으로도 설명할 수 있다. 즉, 가시적인 성질을 지닌 분배공정성은 물론이고 눈에 보이지 않는 절차공정성의 경우에도 그 인식이 올라간다면 공무원과 주변과의 생산적 교환의 발판을 제공하게 되는데, 공무원들은 생산적 교환과정 속에서 긍정적인 감정을 경험하게 되며, 나아가 그 근원지를 해석함에 있어 조직으로 환원시키려 하는 경향이 있기 때문에 궁극적으로는 조직에 대한 긍정적인 감상으로 이어질 수 있는 것이다. 이 때 공무원이 긍정적인 감상에 대해 호혜적 반응을 보인다면 이것이 곧 조직시민행동이며, 조직에 대한 긍정적인 감상을 일차원적으로 해석한다면 직무만족으로 볼 수도 있다. 따라



서 조직공정성에 대한 인식은 직무만족과 조직시민행동에 모두 조절효과를 가질 수 있으며, 궁극적인 조직시민행동 형성에 대한 탐색은 이를 개괄적으로 살펴볼 때에만 확인할 수 있다.

이 때 절차공정성의 보장은 조직문화(조직분위기)별로 다르게 나타날 수도 있다. 인지평가이론의 논리를 생각해 볼 때 발전문화적 분위기가 강한 조직은 절차공정성의 보장이 당연한 요소이지만, 위계문화적 분위기가 강한 조직에서는 설사 앞과 같은 정도로 보장이 이루어지더라도 그 효과를 더 크게 인식할 가능성이 있는 것이다. 한편 분배공정성의 경우 인지평가이론에서 다뤘던 것처럼 그 보장이 오히려 역효과를 가질 수도 있는데, 대다수의 선행연구는 여전히 분배공정성의 효과성을 인정한다는 점에서 가설 5와 같이 설정하였다.

**가설 5. 조직공정성은 조직문화(분위기)가 직무만족을 거쳐 조직시민행동으로 미치는 영향에 조절된 매개효과를 가질 것이다.**

**가설5.1. 절차공정성은 조직문화(분위기)가 직무만족을 거쳐 조직시민행동으로 미치는 영향에 조절된 매개효과를 가질 것이다.**

**가설5.2. 분배공정성은 조직문화(분위기)가 직무만족을 거쳐 조직시민행동으로 미치는 영향에 조절된 매개효과를 가질 것이다.**

## 제 2 절 분석자료

본 연구는 한국행정연구원의 ‘2018년 공직생활 실태조사’ 자료를 바탕으로 분석을 실시하고자 한다. 공직생활 실태조사는 2011년부터 한국행정연구원에서 정부의 인력관리 및 조직운영 등에 대한 인식의 파악을 통해 정부의 효과적인 인력 및 조직관리 방안을 마련하기 위해 매년 실시하고 있으며, 전국의 중앙부처 소속의 국가공무원 및 광역지방자치단체 소속의 지방공무원 중 일반직 공무원 등 4,000명을 대상으로 한다. 해당 자료의 표본은 46개 중앙부처와 17개 광역자치단체를 대상으로 각각 다른 층화기준을 적용하여 표본을 할당하고 1차 추출단위인 과/팀 수준의 행정조직을 추출한 뒤 각 1차 추출단위에서 약 10명의 공무원을 조사하는 방법을 사용하였다.

실제 조사(보고)기간은 2018년 8월 1일부터 9월 30일까지 약 두 달에 걸쳐 진행됐으며, 확률 표본 수집 후 E-mail 웹 조사가 원칙이었으나 조사대상 기관의 특성상 이메일 수집이 어려운 경우에는 ‘서면조사’ 방법을 병행하였다.

구체적으로 표본할당의 진행은 중앙부처의 경우에는 최소표본의 크기를 30명으로 각 중앙부처에 강제 할당한 후 목표 표본크기인 2,000명에서 강제 할당한 인원 1,380명을 제외한 620명을 각 중앙부처에 역등할당하였다. 광역자치단체의 경우에는 광역자치단체별로 공무원 수가 다르기 때문에 50명을 최소표본의 크기로 하여 각 광역자치단체에 강제 할당 후 나머지 1,150명을 각 광역자치단체에 역등할당하는 방법을 사용하였다.

본 연구에서 사용할 변수의 설문문항은 Likert 5점 척도로 구성되었다(1=‘전혀 그렇지 않다’, 2=‘그렇지 않다’, 3=‘보통이다’, 4=‘그렇다’, 5=‘매우 그렇다’). 따라서 본 설문조사에서 독립변수, 종속변수, 매개변수, 조절변수 및 통제변수와 관련된 데이터를 모두 확보할 수 있다.

### 제 3 절 변수의 조작적 정의와 측정

#### 1. 독립변수(조직문화·조직분위기)

독립변수인 조직문화는 Quinn & Kimberly(1984)의 분류에 근거하여 합리문화, 발전문화, 집단문화, 위계문화의 네 가지 문화유형으로 구분하였고, 이 중 발전문화와 위계문화를 연구에서 활용하고자 한다. 각각의 문화유형은 ‘변화추구와 안정추구’라는 한 축과 ‘내부지향과 외부지향’이라는 또 다른 하나의 축에 의해 분류된다. 본 연구에서는 Ancarani 등(2009)과 Schnake 등(2003)을 참고하여 조직문화를 개념적 차원에서 조직분위기로 치환하고자 하는데, 본 설문문항이 구성원의 조직문화에 대한 인식을 나타낸다는 점에서 이러한 치환에 어려움은 없을 것으로 보인다.

조직문화(조직분위기)를 독립변수로 설정하기 위해 2018년 공직생활에 대한 인식조사에서 조직문화를 물어본 설문문항을 활용하였으며, 구체적인 문항은 Cameron & Quinn(2011)의 경쟁가치모형에서 조직문화 측정

을 위해 사용했던 조직문화측정도구(Organizational Culture Assessment Instrument)에 기초하고 있다. 세부적인 설문문항은 [표 3-2]과 같다.

[표 3-2] 조직문화(조직분위기) 세부 설문문항

구분		세부문항
조직문화 (조직분위기)	발전 문화	우리 기관은 창의성/혁신성/도전을 강조한다
		우리 기관은 새로운 도전과제 해결을 위해 직원들의 직관/통찰력, 성장/자원획득을 중시한다
	위계 문화	우리 기관은 안정성/일관성/규칙준수를 강조한다
		우리 기관은 문서화/책임/통제/정보관리를 중시한다

## 2. 종속변수

본 연구에서는 구성원의 자발적인 조직친화적 행동을 측정하기 위해 조직시민행동을 종속변수로서 설정하였다. Organ 등(1983)은 조직시민행동을 가리켜 “공식적인 보상시스템에 의해 명시적으로 인정되는 것이 아니며, 모아졌을 때 조직이 효과적으로 기능하도록 촉진하는 개인적 행동”이라고 정의했는데, 본 연구에서도 이와 같이 정의내리고자 한다.

조직시민행동을 종속변수로 설정하기 위해 2018년 공직생활에 대한 인식조사의 설문문항 중 조직시민행동을 물어본 문항을 사용하였으며, 구체적인 문항은 Organ(1988)이 조직시민행동의 구성 개념(이타성, 양심, 스포츠맨십, 예의성, 시민정신)을 측정하기 위해 사용했던 문항을 재구성한 것을 사용했다. 세부적인 설문문항은 [표 3-3]와 같다.

[표 3-3] 조직시민행동 세부 설문문항

구분	세부문항
조직시민행동	나는 결근한 동료/업무량이 많은 동료의 업무를 돕는다
	나는 동료들의 문제/걱정에 대해 귀 기울인다
	나는 요청하지 않았음에도 상관의 업무를 돕는다

### 3. 매개변수

직무만족은 Locke(1976)가 말했던 것처럼 “직무나 직무경험에 대한 평가로부터 생겨나는 기쁘거나 긍정적인 감정상태”이다. 직무만족은 조직 성과 및 효과성을 대표할 수 있는 주요 지표 중 하나로서 조직 연구에서 중요하며, 특히 조직시민행동 연구에서 조직시민행동을 불러올 수 있는 선행요인으로서 자주 지목되어온 개념이기도 하다(노승보, 2016). 이런 맥락에서 본 연구는 직무만족을 매개변수로 삼고자 한다. 구체적인 문항은 2018년 공직생활에 대한 인식조사의 설문문항 중 직무만족에 대해 물어본 문항을 활용하였고, 세부적인 문항은 [표 3-4]과 같다.

[표 3-4] 직무만족 세부 설문문항

구분	세부분항
직무만족	나는 담당업무에 흥미가 있다
	나는 열정적으로 업무를 수행한다
	나는 업무를 수행하면서 성취감(보람)을 느낀다

### 4. 조절변수

조직공정성은 선행연구를 바탕으로 “조직구성원들이 조직 내 제도 및 자원배분에 대해 인식하는 공정한 정도”라고 정의한다(Thurston & Mcnall, 2010; 이동영·김현정, 2014; 박찬영 & 이지은 & 이수영, 2015 재인용). 또한 조직공정성의 유형을 다룬 선행연구들을 참고하여 분배공정성과 절차공정성으로 나누기로 한다(Robbins & Judge, 2012). 분배공정성은 경제적 가치의 교환을 대표하며, “조직의 보상이 구성원이 쏟은 노력이나 다른 구성원과 비교해봤을 때 얼마나 공정하게 분배되었는지”를 가리킨다. 절차공정성은 사회적 가치의 교환과 관련되며, “조직 내 전반적인 의사결정 과정이 얼마나 공정하게 이루어지는지에 대한 인식 정도”라고 정의한다(Adams, 1963; Mathur & Padmakumari, 2013; Cropanzano 등, 2001; Cropanzana 등, 2007; Moorman, 1991; 정윤길, 2017).

본 연구는 조직공정성을 조절변수로 설정하기 위해 2018년 공직생활에 대한 인식조사의 설문문항 중 각 요인에 해당한다고 판단한 의사결정 공정성 관련 문항과 보상 공정성 관련 문항 중 일부를 재구성하여 활용했으며, 이에 따른 세부분항은 다음 [표 3-5]와 같다.

[표 3-5] 조직공정성 세부 설문문항

구분		세부분항
조직공정성	절차 공정성	우리 기관에서는 공정한 방식을 통해 의사결정이 이루어진다
		우리 기관은 어떠한 의사결정을 하는데 있어 모든 직원들의 의견을 고려한다
		우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 명확한 설명이나 추가적인 정보를 요구할 수 있다
		우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 직원들이 이의를 제기할 수 있다
	분배 공정성	내가 받는 보수는 내 업무성과에 비추어 적정하다
		나는 담당업무의 난이도를 감안할 때 공정한 보상을 받고 있다
		나는 담당업무의 책임성 정도를 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다

## 5. 통제변수

### 1) 조직몰입

조직몰입은 학자에 따라 유형화와 정의가 다르게 나타나지만, 다수의 선행연구에서는 Meyer & Allen(1991)의 유형 중에서도 정서적 몰입(affective commitment)을 차용하고 있다. 정서적 몰입이란 조직에 애정을 가지고서 조직과 자신을 동일시하며 조직에 참여하는 것을 의미하는데, 이러한 의미의 조직몰입은 본 연구에서 다루는 조직문화(조직분위기), 직무만족, 조직공정성, 조직시민행동과 높은 상관관계가 있다. 다수의 선행연구들이 조직몰입과 해당 변수들과의 인과관계를 발표하고 있으

며, 본 연구의 종속변수인 조직시민행동의 주요 선행요인으로서 지목되어 오고 있기도 하다(배귀희, 2007; Smith & Organ & Near, 1983; 서인덕 & 이원형, 2006). 특히 조직몰입은 본 연구가 차용하고 있는 사회교환이론과 함께 조직시민행동의 형성요인을 연구할 때 주로 활용되고 있는 사회정체성이론(Social Identity Theory)과 연관된다는 점에서 해당 연구에서는 조직몰입을 통제하고자 한다.

[표 3-6] 조직몰입 세부 설문문항

구분	세부분항
조직몰입	나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다
	나는 조직의 성공을 위해 보통 수준 이상으로 노력할 용의가 있다
	나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다
	우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 대체로 일치한다

## 2) 인구통계학적 변수와 조직특성 변수

본 연구에서는 선행연구에서 조직시민행동 영향을 미치는 요인으로서 지목되어왔던 성별, 연령, 학력, 재직연도, 직급, 근무시간, 소속기관 등과 같은 응답자의 인구통계학적 변수를 통제변수로서 활용하였다.

인구통계학적 변수의 경우 한국행정연구원의 2018년 자료를 활용했고, 원 자료에서는 남자 = 1, 여자 = 2로 측정하였으나, 더미변수로 변환하기 위해 여자 = 0, 남자 = 1로 코딩하였다. 연령의 경우에도 20대 = 1, 30대 = 2, 40대 = 3, 50대 이상 = 4로 측정되어 있었으나, 더미변수로 조작화하기 위해 20대 = 0, 30대 = 1, 40대 = 2, 50대 이상 = 3으로 코딩하였다. 학력 역시 고졸이하 = 1, 전문대학 졸업 = 2, 대학(4년제) = 3, 대학원 석사 졸업 = 4, 대학원 박사 졸업 = 5로 측정하였으나, 고졸이하 = 0, 전문대학 졸업 = 1, 대학(4년제) = 2, 대학원 석사 졸업 = 3, 대학원 박사 졸업 = 4의 더미변수를 형성하였다. 재직연도도 5년 이하 = 1, 6~10년 = 2, 11~15년 = 3, 16~20년 = 4, 21~25년 = 5, 26년 이상 = 6으로 측정했으나, 5년 이하 = 0, 6~10년 = 1, 11~15년 = 2, 16~20년 = 3, 21~25

년 = 4, 26년 이상 = 5로 더미변수화 하였다. 직급은 1~4급 = 0, 5급 = 1, 6~7급 = 2, 8~9급 = 3으로 측정되어 있었으나, 8~9급 = 0, 6~7급 = 1, 5급 = 2, 1~4급 = 3으로 더미화 하였다. 근무시간은 35시간 미만 = 1, 35~40시간 = 2, 40~45시간 = 3, 45~50시간 = 4, 50시간 이상 = 5로 측정되어 있었으나, 분석을 위해 35시간 미만 = 0, 35~40시간 = 1, 40~45시간 = 2, 45~50시간 = 3, 50시간 이상 = 4의 더미변수로 만들었다. 마지막으로 소속기관은 63개의 소속부처를 범주화하여 통제하였다.

추가적으로 해석과 독자의 편의성을 고려하여 결과표에 제시하진 않을 것이지만, 발전문화와 위계문화 이외의 다른 문화유형(합리문화, 집단문화)도 회귀식에 포함시키고자 한다. Quinn은 조직문화의 유형을 분류하면서도, 어떤 조직이 하나의 문화유형에만 해당한다기보다는 네 가지 유형이 골고루 혼재되어 있는 가운데 특정문화유형이 강하게 나타나는 것이라고 언급했다. 본 연구도 이러한 시각에서 독립변수로 설정한 문화뿐 아니라 네 가지 문화유형을 모두 회귀식에 포함시키고자 한다.

## 6. 문항의 타당성 및 신뢰도

본 연구가 기반을 두고 있는 한국행정연구원의 자료는 공무원 전체를 대상으로 한 것이 아니기 때문에, 추후 가설검증을 위한 통계분석을 위해서는 자료가 모수를 적절히 반영하고 있음이 전제되어야만 한다. 이를 위해 대다수의 선행연구는 타당성 검정을 위한 요인분석(Factor Analysis)과 신뢰도 검정을 위한 Cronbach's Alpha 계수를 제시하고 있는데, 본 연구도 두 가지 분석을 통해 연구도구의 타당성과 신뢰도를 검증하고자 한다.

[표 3-7] 탐색적 요인분석 결과

구분		세부문항	요인 적재량
조직 문화 (분위기)	발전 문화	우리 기관은 창의성/혁신성/도전을 강조한다	.786
		우리 기관은 새로운 도전과제 해결을 위해 직원들의 직관/통찰력, 성장/자원획득을 중시한다	.802
	위계	우리 기관은 안정성/일관성/규칙준수를 강조한다	.762

	문화	우리 기관은 문서화/책임/통제/정보관리를 중시한다	.739
조직 시민 행동	-	나는 결근한 동료/업무량이 많은 동료의 업무를 돕는다	.846
		나는 동료들의 문제/걱정에 대해 귀 기울인다	.829
		나는 요청하지 않았음에도 상관의 업무를 돕는다	.783
직무 만족	-	나는 담당업무에 흥미가 있다	.912
		나는 열정적으로 업무를 수행한다	.900
		나는 업무를 수행하면서 성취감(보람)을 느낀다	.897
조직 공정 성	절차 공정성	우리 기관에서는 공정한 방식을 통해 의사결정이 이루어진다	.898
		우리 기관은 어떠한 의사결정을 하는데 있어 모든 직원들의 의견을 고려한다	.896
		우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 명확한 설명이나 추가적인 정보를 요구할 수 있다	.876
		우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 직원들이 이의를 제기할 수 있다	.873
	분배 공정성	내가 받는 보수는 내 업무성과에 비추어 적정하다	.959
		나는 담당업무의 난이도를 감안할 때 공정한 보상을 받고 있다	.951
		나는 담당업무의 책임성 정도를 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다	.903

[표 3-7]에서 보이듯 연구에서 다루고 있는 개념에 대한 요인적재량 대부분이 0.700 이상 혹은 0.800 이상으로 일관성을 보여 타당성을 확보한 것을 검정하였다. 요인분석의 보다 정확한 적합성을 검정하기 위해서는 표준형성 적절성 측도, 즉 KMO 측도의 값이 0.5 이상을 나타내야하기 때문에 변수들마다 KMO 측도의 값을 구하였다. 그 결과 조직문화(조직분위기)는 베리맥스 회전방법을 통해 주축 요인추출법을 활용한 결과 0.643로, 조직시민행동은 0.683, 직무만족은 0.746으로 나왔으며, 조직공정성의 경우엔 절차공정성은 0.847, 분배공정성은 0.731로 나와 연구에 사용하기에 적합하다고 결론내릴 수 있었다.

신뢰도 검정을 위해 Chronbach's Alpha 값 역시 측정하였다. 일반적으



로 Chronbach's Alpha의 값이 0.7 이상일 때 자료의 신뢰성을 확보하였다고 판단한다. 분석 결과 조직문화(조직분위기)는 0.764, 조직시민행동은 0.752, 직무만족은 0.887, 조직공정성 중 절차공정성은 0.908, 분배공정성은 0.932을 기록하였다. Chronbach's Alpha는 동일한 차원에서 요인을 측정하는 복수의 문항들이 가지는 일관성을 측정하기 위한 것이므로, 본 연구의 신뢰도는 충분히 확보한 것으로 평가할 수 있다.

## 제 4 절 분석방법

본격적으로 가설을 검증하기에 앞서 본 연구에서 사용하는 자료가 연구에 적합한지를 확인하기 위해 '2018년 공직생활 실태조사'에서 조사한 표본의 특성과 '조직문화', '직무만족', '조직공정성', '조직시민행동' 변수들의 기술통계량을 살펴봄으로써 자료의 기초적인 특성을 살펴보고자 한다. 나아가, 자료에서 사용하는 변수들의 다중공선성 여부를 파악하기 위해 Pearson 상관관계 분석을 실시할 것이며, 동일한 방법과 응답자를 통해 독립변수와 종속변수 간의 관계를 측정할 때 두 변수 간의 관계가 실제보다 부풀려지는 동일방법편의의 가능성이 있기 때문에 이를 Harman의 Single factor test를 통해 확인해보고자 한다.

그리고 본격적인 가설 검증을 위해 조직문화(조직분위기)가 조직시민행동에 미치는 영향을 살펴보기 위해 STATA 14.2를 이용하여 다중회귀분석을 실시할 것이며, 직무만족의 매개효과와 조직공정성이 '조직문화(조직분위기)와 직무만족', '조직문화(조직분위기)와 조직시민행동' 사이에서 갖는 조절효과를 살펴보고자 위계적 다중회귀분석(Hierarchical multiple regression analysis)을 활용해 보고자 한다. 매개효과의 경우에는, 1단계에서 통제변수와 조직문화(조직분위기)가 매개변수인 직무만족에 미치는 영향을, 2단계에서 통제변수와 독립변수인 조직문화(조직분위기)가 조직시민행동에 미치는 영향을, 마지막으로 3단계에서는 통제변수와 조직문화(조직분위기)와 직무만족이 조직시민행동에 미치는 영향을 살펴볼 것이다. 조절효과의 위계적 회귀분석을 위해서도 STATA 14.2를 활용할 것이며, 구체적으로는 1단계에서 통제변수를, 2단계에서 통제변수와 독립변수인 조직문화(조직분위기)를, 3단계에서는 통제변수와 조직문

화(조직분위기)와 조절변수인 조직공정성을, 마지막으로 4단계에서는 앞선 통제변수, 독립변수, 조절변수 뿐 아니라 독립변수와 조절변수의 상호작용항까지 식에 포함시켜 다중회귀분석을 실시할 것이다. 하지만 조절효과 검증에서 1단계와 2단계는 앞서 조직문화/분위기와 조직시민행동 간의 관계를 검증하는 것과 중복되기 때문에, 분석에서는 편의를 위해 모형 2, 3, 4만을 제시하고자 한다. 마지막으로 조절된 매개효과 검증을 위해서는 IBM SPSS Statistics 25의 PROCESS macro를 통해 조건부 과정분석을 활용하고자 한다. 조건부 과정분석을 통해 조절변수인 조직공정성이 전체 모형에서 갖는 직접·간접적 조절된 매개효과를 검증할 것이다. 이 때 조절된 매개효과가 어떠한 수준에서 변화가 나타나는지를 확인하기 위해 PROCESS macro를 활용하여 단순 기울기 검증을 실시하고자 한다. 단순 기울기 검증은 조절변수의 수준(-1SD, MEAN, +1SD)에 따라 독립변수의 조건부 효과를 확인하고 이에 대한 유의성을 검증하는 방법인데(노해림 & 심은정, 2017), Hayes(2018)도 언급했듯이 이러한 -1SD, MEAN, +1SD와 같은 기준은 자의적일 수 있다는 문제가 있다. 따라서 본 연구는 위 문제를 해결하기 위해 최근 널리 활용되고 있는 존슨-나이만 기법을 사용하고자 한다. Johnson & Neyman(1936)의 존슨-나이만 기법은 조절변수의 연속적 수준에서 독립변수의 종속변수에 대한 조건부 효과가 유의한 영역을 보다 상세하게 구별할 수 있게끔 도와주는 방법이다.

한편 직무만족의 매개효과와 관련된 가설을 검증하기 위해 위계적 회귀분석에 더불어 추가적으로 PROCESS macro를 활용하고자 한다. Baron & Kenny의 위계적 회귀분석을 통한 매개효과 검증은 정규성 조건이 전제되어야 하며 이들이 제시한 단계 모두를 만족해야만 하고 1종 오류가 보장이 안 된다는 문제가 있는데, PROCESS macro는 이러한 문제를 해결한 것으로 인식되고 있다. 따라서 일반적인 조건부 과정분석에서는 일반적인 검증절차(Baron & Kenny의 방법 등)과 더불어 PROCESS macro의 결과도 함께 제시하고 있기 때문에, 본 연구도 두 방법 모두를 매개효과 검증에 적용할 것이다.

## 제 4 장 분석결과 및 해석

### 제 1 절 표본의 특성

[표 4-1] 응답자 특성별 분포

구분		표본수(명)	백분율(%)	누적 백분율(%)
전체통계량		4,000	100.0	100.0
성별	남자	1,263	31.6	31.6
	여자	2,737	68.4	100.0
	결측치	0	-	-
연령	20대	276	6.9	6.9
	30대	1,126	28.2	35.1
	40대	1,558	38.9	74.0
	50대 이상	1,040	26.0	100.0
	결측치	0	-	-
학력	고졸이하	158	4.0	4.0
	전문대학 졸업	295	7.4	11.4
	대학(4년제)	2,663	66.6	78.0
	대학원 석사 졸업	773	19.3	97.3
	대학원 박사 졸업	111	2.8	100.0
	결측치	0	-	-
재직기간	5년 이하	629	15.7	15.7
	6~10년	552	13.8	29.5
	11~15년	768	19.2	48.7
	16~20년	481	12.0	60.7
	21~25년	585	14.6	75.3
	26년 이상	985	24.6	100.0
	결측치	0	-	-
채용 유형	공개경쟁채용	3,359	84.0	84.0
	경력경쟁채용	434	10.8	94.8
	기타	208	5.2	100.0
	결측치	0	-	-
직급	1~4급	307	7.7	7.7
	5급	872	21.8	29.5
	6~7급	2,383	59.6	89.1
	8~9급	438	11.0	100.0
	결측치	0	-	-
주 : 사례수는 최중가중치를 통하여 보정된 가중치 적용 결과이며, 백분율은 소수점 두 번째 자리에서 반올림되었으므로 총계가 일치하지 않는 경우가 있음 <sup>3)</sup>				

본 연구는 2018년에 중앙부처 46개, 광역자치단체 17개에 소속된 일반직 공무원을 대상으로 설문조사 한 데이터를 연구의 자료로 삼았다. 최종적으로는 중앙부처 공무원 1,263명, 광역자치단체 공무원 2,737명 등 총 4,000명의 응답자가 표본으로서 채택되었다. 전체 표본의 인구사회학적 통계는 위 [표 4-1]과 같다.

먼저 성별별 분포를 살펴보면, 남자가 2,573명(64.3%), 여자가 1,427명(35.7%)으로 나타나 응답자 분포 상 남자가 더 다수를 차지하고 있었다. 다음으로 연령별 분포를 살펴보면, 40대가 1,558명(38.9%)로 가장 많았으며, 그 뒤를 이어 30대 1,126명(28.2%), 50대 이상 1,040명(26.0%) 순으로 나타났고, 20대는 276명(6.9%)으로 다른 연령 유형에 비해 특히 낮은 것으로 나타났다. 학력별 분포의 경우에는, 대학(4년제) 졸업이 2,663명(66.6%)로 전체의 2/3를 차지하고 있었고, 대학원 석사 졸업 773명(19.3%), 전문대학 졸업 295명(7.4%), 고졸이하 158명(4.0%), 대학원 박사 졸업 111명(2.8%)이 그 뒤를 순서대로 이었다. 다음으로 재직기간별 분포를 살펴보면, 26년 이상이 985명(24.6%)로 가장 많았고, 그 뒤로는 11~15년 768명(19.2%), 5년 이하 629명(15.7%), 21~25년 585명(14.6%), 6~10년 552명(13.8%), 16~20년 481명(12.0%) 순으로 많았다. 채용 유형별 분포를 보면, 공개경쟁채용이 3,359명(84.0%)으로 대다수를 차지했고, 경력경쟁채용 434명(10.8%), 기타 208명(5.2%)은 상대적으로 작은 부분만을 차지하고 있었다. 마지막으로 직급별 분포를 살펴보면, 6~7급이 2,383명(59.6%)로 과반을 차지했고, 그 뒤를 5급 872명(2.18%), 8~9급 438명(11.0%), 1~4급 307명(7.7%)이 순서대로 나타났다.

## 제 2 절 변수들의 기초통계

### 1. 독립변수의 기초통계량

본 연구에서 독립변수는 조직문화/조직분위기이며, 그 중에서도 Quinn

---

3) 한국행정연구원. (2018). 2018년 공직생활실태조사

& Kimberly의 조직문화 분류 중 발전문화와 위계문화를 연구의 대상으로 삼고자 한다. 설문문항 자체는 조직문화를 물어보는 것이었지만, 상술했듯이 개념을 차원적으로 일관시키기 위해 조직분위기의 관점에서 연구 결과를 분석 및 해석할 것이다. 문항은 모두 Likert 5점 척도를 이용하여 측정하였으며, 최솟값은 1이고 최댓값은 5이다. 또한 설문문항을 회귀분석에 활용하기 위하여 각 문화별 문항들의 평균값을 이용하였고, 구체적인 평균값과 표준편차값은 [표 4-2]와 같다. 확인 결과 두 분위기 유형 각각 3.26과 3.48로 모두 평균값보다는 높았지만, 상대적으로 발전문화적 분위기보다는 위계문화적 분위기를 높게 인식하는 것으로 나타났다.

[표 4-2] 독립변수의 기초통계

구분		최솟값	최댓값	평균	표준편차
조직문화/ 조직분위기	발전문화	1	5	3.26	.79
	위계문화	1	5	3.48	.71

## 2. 종속변수의 기초통계량

본 연구의 종속변수는 조직시민행동이다. 연구에 활용하기 위하여 자료에서 조직시민행동과 관련된 설문문항 3가지를 사용하였으며, 설문문항 모두 Likert 5점 척도를 사용하여 측정되었다. 세부적으로 문항 모두 최솟값은 1이며 최댓값은 5였고, 회귀분석에 활용하기 위하여 3가지 문항의 평균값을 활용하였다. [표 4-3]에서 확인할 수 있듯이 조직시민행동의 평균값은 3.53이었으며, 이는 설문에 참여한 공무원들이 평균 이상의 조직시민행동을 보인다는 것을 보여준다.

[표 4-3] 종속변수의 기초통계

구분	최솟값	최댓값	평균	표준편차
조직시민행동	1	5	3.53	.58

## 3. 매개변수의 기초통계량

본 연구에서 매개변수로 채택한 변수는 직무만족이다. 구체적으로는 직무만족을 측정하기 위해 사용된 3가지 설문문항 모두를 사용하였으며, 위와 마찬가지로 회귀분석에 활용하기 위하여 문항들의 평균값을 활용하였다. [표 4-4]에 나온 결과를 보면, 직무만족의 평균은 3.60으로 통상적인 평균보다는 높은 값을 나타냈다.

[표 4-4] 매개변수의 기초통계

구분	최솟값	최댓값	평균	표준편차
직무만족	1	5	3.60	.73

#### 4. 조절변수의 기초통계량

조직공정성은 절차공정성과 분배공정성으로 구분할 수 있다. 각각의 공정성 유형은 의사결정에 대한 공정성 인식과 보상에 대한 공정성 인식이란 이름으로 측정된 것을 재구성한 것이다. 절차공정성은 4가지 관련 문항의 평균값을 이용하였고, 분배공정성은 3가지 관련 문항의 평균값을 활용하였다. 구체적으로는 [표 4-5]와 같이 나타났다. 분석 결과 절차공정성의 평균값은 3.03으로 일반적인 평균 응답수준인 3의 수준을 보였다. 분배공정성의 평균값은 2.81로 나타나 평균적인 3의 수준에도 미달하는 것으로 나타났다. 둘을 비교해본다면, 공무원은 절차공정성을 상대적으로 분배공정성에 비해 높게 인식하는 것으로 나타났다.

[표 4-5] 조절변수의 기초통계

구분		최솟값	최댓값	평균	표준편차
조직공정성	절차공정성	1	5	3.03	.78
	분배공정성	1	5	2.81	.80

#### 5. 통제변수인 조직몰입의 기초통계량

본 연구에서는 일반적으로 채택하는 인구사회학적통계요인 외에도 조직몰입을 통제변수로서 활용하였다. 조직몰입은 조직시민행동의 선행요인으로서 자주 활용되어온 변수임과 동시에, 본 연구의 이론적 가정인 사회교환이론과 결을 달리 하는 사회정체성이론의 핵심변수라는 점에서 통제변수로 채택하게 되었다. [표 4-6]의 분석 결과를 살펴보면, 조직몰입의 평균값은 3.38로 통상적인 평균값인 3을 넘는 것으로 드러났다.

[표 4-6] 통제변수의 기초통계

구분	최솟값	최댓값	평균	표준편차
조직몰입	1	5	3.38	.70

### 제 3 절 변수간의 상관관계 분석

본 연구에서는 변수 간의 상관관계를 살펴보기 위해 Pearson 상관계수를 활용하였다. 회귀분석을 실시하기에 앞서 Pearson의 상관계수를 확인하는 이유는 변수가 다중공선성(Multicollinearity)의 문제를 내포하고 있을 수도 있기 때문이다. 즉, 독립변수 간의 상관관계가 높다면 회귀분석에서 가정하는 “다른 변수가 일정한 때”라는 조건을 충족시키지 못하게 되는데, 이럴 경우 회귀계수의 신뢰성(reliability)을 낮추는 것은 물론 모형특정화(model specification)의 문제를 초래할 수 있는 것이다(고길곤, 2019). 다중공선성을 검사하는 방법에는 여러 가지가 있지만, 본 연구에서는 Pearson 상관계수를 확인하는 방법을 활용하고자 한다.

[표 4-7]은 Pearson 상관계수 분석 결과를 나타낸 표이다. 분석 결과, 모든 변수 간 상관계수는 p-value가 0.0001보다 작은 것으로 나타났다. 또한 각각의 상관계수는 최소 0.0542부터 최대 0.6054로 나타나, 모든 변수가 통상적으로 다중공선성의 문제가 발생하였다고 판단하는 기준인 0.7이나 0.8 이하로 나타난 것을 확인할 수 있었다. 하지만 변수 간의 선형종속 관계, 즉 한 변수가 다른 변수들의 선형결합으로 설명되는 경우가 있으면 변수 간 상관계수가 낮더라도 다중공선성이 나타날 수 있다는 점에서 추가적인 검사가 필요하다.

[표 4-7] 변수 간 Pearson 상관계수 분석결과

구분	발전문화	위계문화	조직시민행동	직무만족	절차공정성	분배공정성
발전문화	1.0000					
위계문화	0.4216	1.0000				
조직시민행동	0.2516	0.2346	1.0000			
직무만족	0.3478	0.3112	0.4726	1.0000		
절차공정성	0.6054	0.4421	0.2358	0.3625	1.0000	
분배공정성	0.3117	0.2257	0.0542	0.1753	0.3671	1.0000

## 제 4 절 모형 평가

### 1. 다중공선성 검사

독립변수들이 상호 간의 독립성 가정에 위배되어 서로 선형관계가 나타날 때 다중공선성의 문제가 생기게 된다. 변수들 간의 상관계수를 분석하는 것은 이 다중공선성의 문제를 검증하기 위함인데, 앞서 언급했듯이 변수 간 상관계수가 낮더라도 서로 선형종속 관계를 갖는다면 다중공선성이 크게 나타날 수 있는 한계가 있다. 따라서 본 연구는 추가적으로 분산팽창계수(Variance Inflation Factor, VIF)를 활용하고자 한다. 일반적으로 VIF가 10 이상이거나 공차한계( $1/VIF$ )가 0.1 이하이면 다중공선성의 위험이 있다고 보고 모형에서 해당 요인을 제외시키는 것이 바람직하다(이희연 & 노승철, 2013).

아래 [표 4-8]은 독립변수들의 회귀분석을 통한 VIF와 공차한계 결과표이다. 분석 결과 VIF는 1.17에서 3.66 사이로 진단 기준인 10에 크게 미달하는 것으로 나타났으며, 공차한계 역시 0.29에서 0.86으로 나타나 기준인 0.1보다 높게 나타나 본 연구에서 활용하는 변수들은 다중공선성의 문제가 발생하지 않는다는 것을 알 수 있었다. 한편 [표 4-8]에는 63개 소속기관의 VIF 결과를 분량 상의 문제로 넣지 않았는데, 분석 결과에서는 최소 1.43에서 최대 4.07로 모두 기준인 10 이하로 나타나는 것을



확인할 수 있었다.

[표 4-8] VIF 검정 결과

변수	VIF	공차한계
발전문화	1.88	0.53
위계문화	1.44	0.69
직무만족	1.89	0.53
절차공정성	2.04	0.49
분배공정성	1.28	0.78
성별	1.26	0.79
연령	3.46	0.29
학력	1.28	0.78
재직연도	3.66	0.27
직급	1.96	0.51
근무시간	1.17	0.86
소속기관(63개)	-	-
조직몰입	2.36	0.42

## 2. 동일방법편의

인과적 설명을 목표로 하는 조사의 설계는 이상적으로는 1) 공동변화의 확인을 위한 비교(comparison), 2) 시간적 선행성 검증을 위한 조작(manipulation), 3) 경쟁가설의 설명가능성을 배제하기 위한 통제(control)가 이루어져야만 한다(남궁근, 2017). 위와 같은 설계를 위해서는 진실험설계나 준실험설계를 통해 연구를 진행하는 것이 바람직하지만, 사회과학에서는 현실적인 이유로 인해 설문과 같은 비실험설계가 주를 이루고 있다. 그리고 비실험설계를 통한 연구에서 흔히 발생할 수 있는 문제가 동일방법편의의 문제이다.

동일방법편의(Common Method Bias)란 독립변수와 종속변수를 동일 응답자와 동일한 측정도구에 의해 측정함으로써 발생할 수 있는 오류를 가리킨다. 구체적으로는 동일 응답자에 의해 독립변수와 종속변수를 측

정할 때는 사회적 바람직성, 일관성 유지 동기, 내재적 이론, 개인적 기질과 같은 문제가 발생할 수 있으며, 측정도구에 있어서는 설문항목의 근본적 한계, 측정상황에 따른 응답의 변화의 문제가 있을 수 있다(박원우 등, 2007).

만약 연구에서 활용하는 설문응답자료가 위와 같은 요인으로 인해 동일방법편의가 나타났다면 분석 결과를 해석하는 데에 한계를 가지게 된다. 따라서 자료의 동일방법편의의 여부를 확인해줄 필요가 있는데, 이를 위해 주로 활용되는 방안 중 하나가 Harman의 Single factor test이다. [표 4-9]는 연구에서 사용하는 모든 설문문항을 포함한 채로 Sing factor test를 실시한 분석 결과이다. [표 4-9]의 추출 제공한 적재량에서 확인할 수 있듯이, 첫 번째 요인이 모든 측정된 항목들 사이의 공분산의 약 34%를 설명했기 때문에, 동일방법편의의 가능성 여부를 판단할 때 통상적으로 적용되는 기준인 50%를 하회하는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 본 연구의 자료를 가지고 분석을 진행하고자 한다.

[표 4-9] Harman의 Single factor test 결과

요인	초기 고유값			추출 제공한 적재량		
	전체	%분산	누적%	전체	%분산	누적%
1	7.760	36.952	36.952	7.150	34.046	34.046
2	2.816	13.411	50.363			
3	1.825	8.691	59.054			
4	1.259	5.994	65.048			
5	1.124	5.352	70.400			
6	.879	4.188	74.588			
7	.781	3.717	78.305			
8	.559	2.664	80.969			
9	.482	2.296	83.265			
10	.445	2.119	85.384			
11	.393	1.874	87.258			
12	.372	1.771	89.028			
13	.333	1.587	90.615			
14	.308	1.469	92.084			
15	.298	1.421	93.505			
16	.269	1.281	94.786			
17	.264	1.256	96.042			
18	.256	1.219	97.261			
19	.246	1.173	98.434			
20	.237	1.129	99.562			
21	.092	.438	100.000			

## 제 5 절 연구가설 검증

### 1. 조직문화/조직분위기가 조직시민행동에 미치는 영향

조직문화/조직분위기가 조직시민행동에 영향을 미친다는 가설을 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 [표 4-10]과 같다. 먼저, 독립변수 투입 이후를 나타내는 모형2에서 수정된 R-squared가 0.2452로 나타나, 투입 이전의 모형1에 비해 0.0215 상승하는 것을 확인할 수 있었다.

구체적인 조직문화/조직분위기와 조직시민행동의 관계를 살펴보면, 발전문화적 분위기는 통계적으로 유의하게 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 위계문화적 분위기는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 즉, 조직구성원이 발전문화적 분위기를 높게 인식할수록 이들의 조직시민행동은 줄어들었으며, 위계문화적 분위기는 조직시민행동에 별다른 영향을 미치지 않는다고 할 수 있다. 이에 따라 가설 1은 모두 기각되었다.

하지만 위와 같은 결과는 본 연구가 서론에서 언급했던 선행연구들의 한계를 재확인한 것으로 볼 수 있다. 즉, 본 연구는 조직문화가 결과변수에 미치는 영향력이 선행연구마다 상이했던 것은 방법론적인 한계로 인해 필요한 변수를 모형에 넣지 못했다는 문제의식에서 출발하였는데, 선행연구 대다수에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났던 발전문화가 부정적인 영향을 미치고 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났던 위계문화는 영향 자체를 못 미치는 결과가 나온 것은 단순회귀분석의 한계를 다시금 확인한 것이기 때문이다.

[표 4-10] 조직문화/조직분위기와 조직시민행동에 대한 회귀분석

		모형1		모형2	
		$\beta$	SE	$\beta$	SE
통제변수	성별	-.067***	.019	-.062**	.018
	연령	.013	.017	.011	.017
	학력	.025*	.012	.027*	.012
	재직연도	-.016	.009	-.015	.008
	직급	.005	.009	.003	.009
	근무시간	.044***	.010	.042***	.010
	소속기관	-	-	-	-
	조직몰입	.381***	.012	.330***	.014
독립변수	발전문화	-	-	-.041**	.015
	위계문화	-	-	.019	.015
상수		2.007***	.088	1.654***	.094
$R^2$		.2371		.2590	
Adj $R^2$		.2237		.2452	
F		17.70		18.80	

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

## 2. 직무만족의 매개효과

본 연구에서는 직무만족의 매개효과를 Baron & Kenny의 위계적 회귀 분석과 Hayes의 PROCESS macro를 통해 검증하고자 한다. PROCESS macro를 가지고 추가적인 검증을 하는 이유는 위계적 회귀분석이 방법론적으로 몇 가지 한계를 내포하고 있기 때문이다. Baron & Kenny이 제시한 위계적 회귀분석을 이용한 검증방법은 정규성 조건이 전제되어야 하며, 이들이 제시한 1, 2, 3단계의 모든 단계를 만족해야 하고, 결정적으로 1종 오류가 보장이 안 된다는 문제가 있다. 선행연구에서는 PROCESS macro가 이러한 문제가 덜한 것으로 인식하여 위계적 회귀분석에 의한 검증방법과 macro를 이용한 검증방법 모두를 제시하고 있기 때문에 본 연구도 이러한 과정을 따르고자 한다(Hayes, 2018).

Baron & Kenny의 위계적 회귀분석 결과는 [표 4-11]에 나타나 있다. 먼저 모델이 유의미한지 살펴보기 위해 결정계수의 증가분을 살펴보면, 단순히 독립변수만을 고려했던 모형2(Adj  $R^2=0.2452$ )에 비해 매개변수도 고려한 모형3(Adj  $R^2=0.2865$ )이 수정된 R-squared가 0.0413만큼 통계적으로 유의미하게 증가한 것을 확인할 수 있었다. 이와 같은 결과는 태도에 대한 단일차원 접근법에 따라 설정한 모형에서 직무만족이 매개하는 효과를 지닌다는 것을 의미한다.

독립변수 별로 살펴보면 다음과 같다. 먼저 발전문화적 분위기는 직무만족이 종속변수일 때 통계적으로 유의미하지 않게 나와 매개효과를 검증할 수 없었다. 위계문화적 분위기의 경우에는 모형 1에서 통계적으로 유의미했고, 모형2에서는 유의미하지 않았지만, 모형3에서 다시 직무만족이 조직시민행동에 미치는 영향이 유의미했기 때문에 완전 매개효과를 갖는 것으로 나타났다.

상술했던 것처럼 Baron & Kenny의 위계적 회귀분석은 한계가 있기 때문에, 추가적인 검증을 위해 PROCESS macro의 model 4를 적용하고, 부트스트랩 샘플을 5000개로 지정한 후 신뢰구간은 95%로 설정하여 분석하였다. 아래 [표 4-12]와 [표 4-13]이 그 결과인데, 발전문화적 분위기는 간접효과에서 부트스트랩 신뢰구간의 상한값과 하한값 사이에 0이 존재하여 유의하지 않았으며, 위계문화적 분위기는 총효과와 직접효과에

서는 신뢰구간에 0을 포함하였지만 간접효과에서는 0이 존재하지 않아 다시 한번 직무만족을 통해 완전 매개하고 있음을 확인할 수 있었다. 즉, 발전문화적 분위기는 직무만족을 거쳐 조직시민행동으로 이어지는 관계를 찾을 수 없었지만, 위계문화적 분위기는 직무만족에 정(+)의 영향을 미치고 다시 이 직무만족이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 과정을 통해 결과적으로 조직시민행동에 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. 이를 통해 가설 2는 부분적으로 채택되었다.

[표 4-11] 직무만족의 매개효과에 대한 회귀분석

		모형1 (종속:직무만족)		모형2 (종속:OCB)		모형3 (종속:OCB)	
		$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE
통제 변수	성별	-.088***	.020	-.062**	.018	-.043*	.018
	연령	.039*	.018	.011	.017	.003	.016
	학력	.052***	.013	.027*	.012	.015	.012
	재직연도	-.026**	.009	-.015	.008	-.009	.008
	직급	.039***	.010	.003	.009	-.005	.008
	근무시간	.015	.010	.042***	.010	.039***	.009
	소속기관	-	-	-	-	-	-
	조직몰입	.640***	.015	.330***	.014	.189***	.017
독립 변수	발전문화	-.027	.016	-.041**	.015	-.035*	.015
	위계문화	.056***	.016	.019	.015	.007	.014
매개 변수	직무만족	-	-	-	-	.220***	.015
상수		.691***	.100	1.654***	.094	1.502***	.092
$R^2$		.4754		.2590		.2997	
Adj $R^2$		.4657		.2452		.2865	
F		48.74		18.80		22.70	

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

[표 4-12] 발전문화적 분위기의 직무만족의 간접효과 검증

효과	$\beta$	SE	LLCI	ULCI
총효과	-.0377	.0151	-.0672	-.0082
직접효과	-.0321	.0146	-.0608	-.0034
간접효과	-.0056	.0045	-.0148	.0029

[표 4-13] 위계문화적 분위기의 직무만족의 간접효과 검증

효과	$\beta$	SE	LLCI	ULCI
총효과	.0170	.0144	-.0112	.0452
직접효과	.0055	.0140	-.0219	.0330
간접효과	.0115	.0042	.0034	.0197

### 3. 조직분위기와 조직시민행동 간 관계에 대한 조직공정성의 조절효과

#### 1) 절차공정성의 조절효과

조직공정성의 조절효과를 살펴보기 위해 위계적 회귀분석을 실시할 것이며, 이와 더불어서 직무만족의 매개효과를 검증할 때와 마찬가지로 PROCESS macro를 통해 추가 검증하고자 한다. 또한 위계적 회귀분석은 4단계에 걸쳐 이뤄져야 하지만, 분석방법에서 언급했듯이 결과표의 가독성을 위해 2, 3, 4단계만을 제시할 것이다. [표 4-14]는 절차공정성의 조절효과 분석 결과이며, [표 4-15]는 분배공정성의 조절효과 분석 결과이다.

먼저 절차공정성의 조절효과가 유의한지를 살펴보기 위해서는 설명력, 즉 결정계수의 증가분이 유의한지를 확인해야 한다. [표 4-14]에서 볼 수 있듯이 독립변수가 발전문화적 분위기일 때는, 결정계수가 모형1(Adj  $R^2$ =0.2452), 모형2(Adj  $R^2$ =0.2453), 모형3(Adj  $R^2$ =0.2583)에 따라 순서적으로 증가하였으며 이는 통계적으로 유의하였다. 위계문화적 분위기일 때 역시, 모형1(Adj  $R^2$ =0.2452), 모형2(Adj  $R^2$ =0.2453), 모형3(Adj  $R^2$ =0.2519)으로 통계적으로 유의하게 순차적으로 증가하였다. 또한 각각의 독립변수 모두 모형3에서 상호작용항이 통계적으로 유의하였다. 이는 절

차공정성이 조직문화/분위기와 조직시민행동 사이에서 조절효과를 갖는 것을 의미한다.

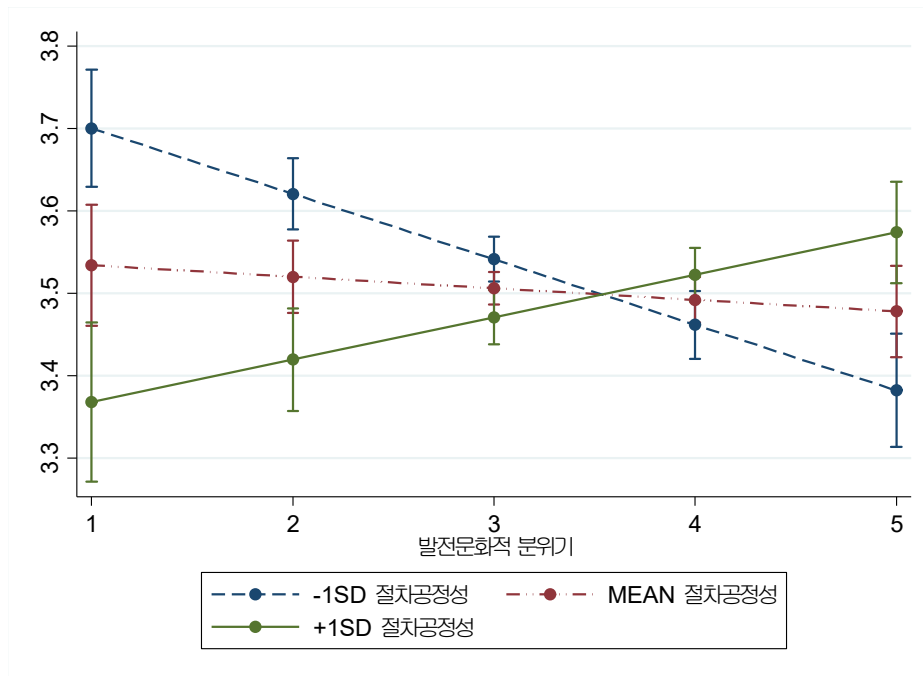
구체적인 가설검증을 위해 독립변수와 절차공정성의 상호작용항의 계수를 살펴보면 모두 통계적으로 유의했으며, 발전문화적 분위기는 0.084, 위계문화적 분위기는 0.067로 나타나 정(+)의 조절효과를 갖고 있는 것으로 나타났다. 즉, 절차공정성에 대한 인식이 높아질수록 발전문화적 분위기 인식이나 위계문화적 분위기가 조직시민행동에 미치는 영향력이 더욱 증가함을 확인할 수 있었다. 이를 단순기울기검증의 구분에 따른 그래프로 나타낸 것이 [그림 4-1]과 [그림 4-2]인데, 그림에서 볼 수 있듯이 절차공정성 인식이 +1SD일 때 가장 정(+)적인 관계를 확인할 수 있었다. 다만, 발전문화적 분위기일 때는 절차공정성이 -1SD일 때 확연하게 음(-)의 관계를 보인 반면, 위계문화적 분위기는 절차공정성 인식의 변화에 보다 완만한 변화를 보이는 것으로 나타났다.



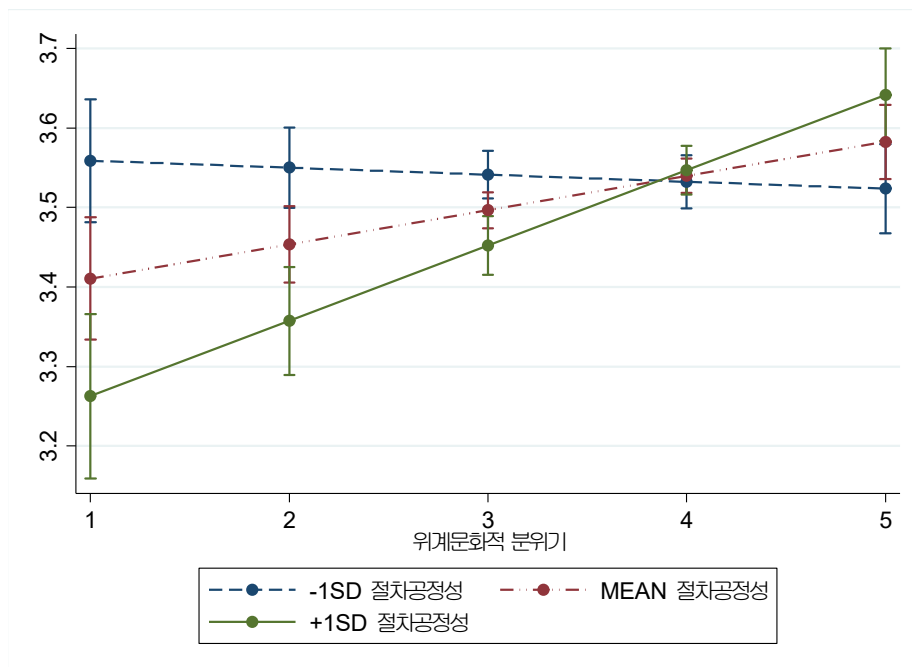
[표 4-14] 절차공정성의 조절효과에 대한 회귀분석(종속변수 : 조직시민 행동)

구분		발전문화적 분위기						위계문화적 분위기					
		모형1		모형2		모형3		모형1		모형2		모형3	
		$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE
통제 변수	성별	-.062**	.018	-.060**	.019	-.065***	.018	-.062**	.018	-.060**	.019	-.062**	.018
	연령	.011	.017	.011	.017	.007	.016	.011	.017	.011	.017	.010	.016
	학력	.027*	.012	.026*	.012	.025*	.012	.027*	.012	.026*	.012	.026*	.012
	재직연도	-.015	.008	-.015	.008	-.013	.008	-.015	.008	-.015	.008	-.015	.008
	직급	.003	.009	.003	.009	.002	.009	.003	.009	.003	.009	.003	.009
	근무시간	.042***	.010	.041***	.010	.040***	.010	.042***	.010	.041***	.010	.040***	.010
	소속기관	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	조직몰입	.330***	.014	.334***	.015	.330***	.015	.330***	.014	.334***	.015	.39***	.015
독립 변수	발전문화	-.041**	.015	-.037*	.016	-.270***	.032	-.041**	.015	-.037*	.016	-.038*	.016
	위계문화	.019	.015	.020	.015	.010	.015	.019	.015	.020	.015	-.160***	.034
조절 변수	절차공정성	-	-	-.018	.015	-.299***	.037	-	-	-.018	.015	-.258***	.043
상호 작용항	조직문화 X	-	-	-	-	.084***	.010	-	-	-	-	.067***	.011
	절차공정성	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
상수		1.654***	.094	1.664**	.095	2.466***	.134	1.654***	.094	1.664**	.095	2.334***	.146
$R^2$		.2590		.2593		.2722		.2590		.2593		.2660	
Adj $R^2$		.2452		.2453		.2583		.2452		.2453		.2519	
F		18.80		18.57		19.56		18.80		18.57		18.96	

[그림 4-1] 절차공정성의 조절효과 그래프(발전문화 - 조직시민행동)



[그림 4-2] 절차공정성의 조절효과 그래프(위계문화 - 조직시민행동)



## 2) 분배공정성의 조절효과

[표 4-15]의 결과를 통해 분배공정성의 조절효과를 검증하도록 하겠다. 먼저 발전문화적 분위기의 경우 결정계수의 증가분은 모형1( $\text{Adj } R^2 = 0.2452$ ), 모형2( $\text{Adj } R^2 = 0.2516$ ), 모형3( $\text{Adj } R^2 = 0.2557$ )으로 차례대로 통계적으로 유의한 상태에서 증가하는 것을 확인할 수 있었고, 위계문화적 분위기 역시 결정계수가 모형1( $\text{Adj } R^2 = 0.2452$ ), 모형2( $\text{Adj } R^2 = 0.2516$ ), 모형3( $\text{Adj } R^2 = 0.2547$ )에서 순차적으로 증가하였으며 각 증가분에서 통계적으로 유의하였다. 따라서 분배공정성 역시 조직문화/분위기와 조직시민행동 사이에서 조절효과를 갖는다는 것을 밝혀냈다.

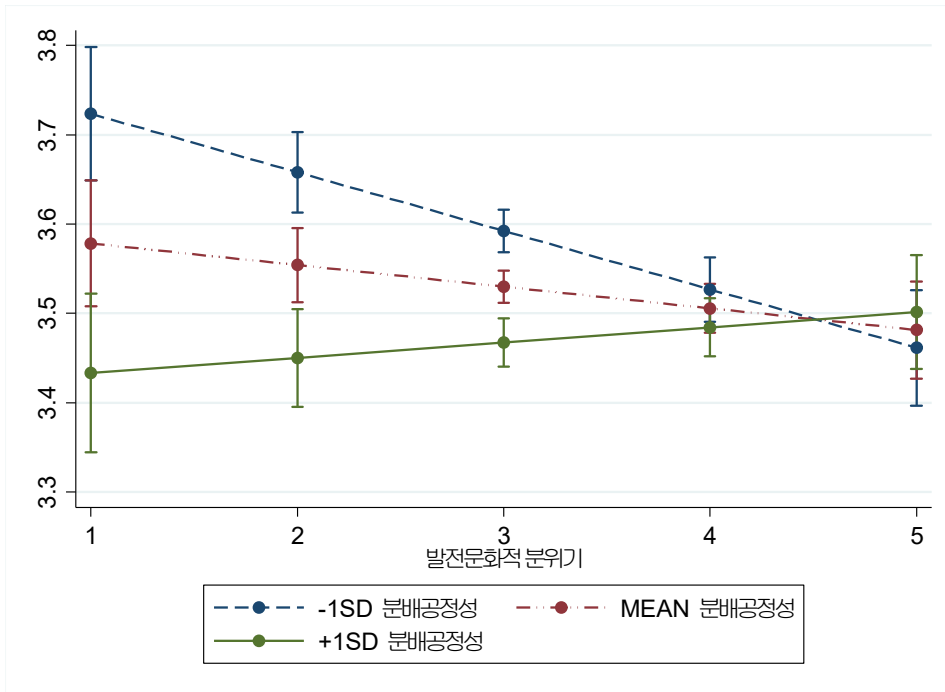
각 조직문화/분위기의 유형과 분배공정성의 상호작용항 역시 신뢰수준 하에서 통계적으로 유의했으며, 발전문화적 분위기의 계수는 0.052, 위계문화적 분위기의 계수는 0.052로 나타나 절차공정성과 마찬가지로 정(+)적인 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 이는 분배공정성에 대한 인식이 증가할 때, 절차공정성에 대한 인식과 마찬가지로 각 문화 분위기별 인식이 증가할수록 조직시민행동을 보다 많이 불러온다는 것을 의미한다. [그림 4-3]과 [그림 4-4]는 이러한 관계를 그래프로 나타낸 것이다. [그림 4-3]에서 확인할 수 있듯이, 분배공정성에 대한 인식이 낮을 때는 발전문화적 분위기를 높게 인식할수록 조직시민행동을 저하시켰지만, 반대로 분배공정성에 대한 인식이 높을 때는 이러한 관계가 역전되었다. 이런 전반적인 관계는 위계문화적 분위기가 독립변수일 때도 마찬가지였지만, [그림 4-3]과 [그림 4-4]의 그래프의 기울기를 비교해보면 발전문화적 분위기에 비해 분배공정성이 낮을 때의 음(-)의 조절효과는 덜했으며 분배공정성이 높을 때의 정(+)의 조절효과는 더욱 큰 것으로 나타났다. 위와 같은 결과는 발전문화와 위계문화의 차이에서 비롯된 것으로 보이며, 이 차이에 대한 논의는 후술할 조절된 매개효과 가설 검증 이후에 이어가도록 하겠다.

결과적으로 조직문화/분위기와 조직시민행동과의 관계에서 조직공정성이 갖는 조절효과를 확인하였고, [그림 4-1]과 [그림 4-2]에 비해 [그림 4-3]과 [그림 4-4]에서 그래프의 변화, 즉 조절효과의 변화가 완만하게 나타나 가설3은 지지되었다.

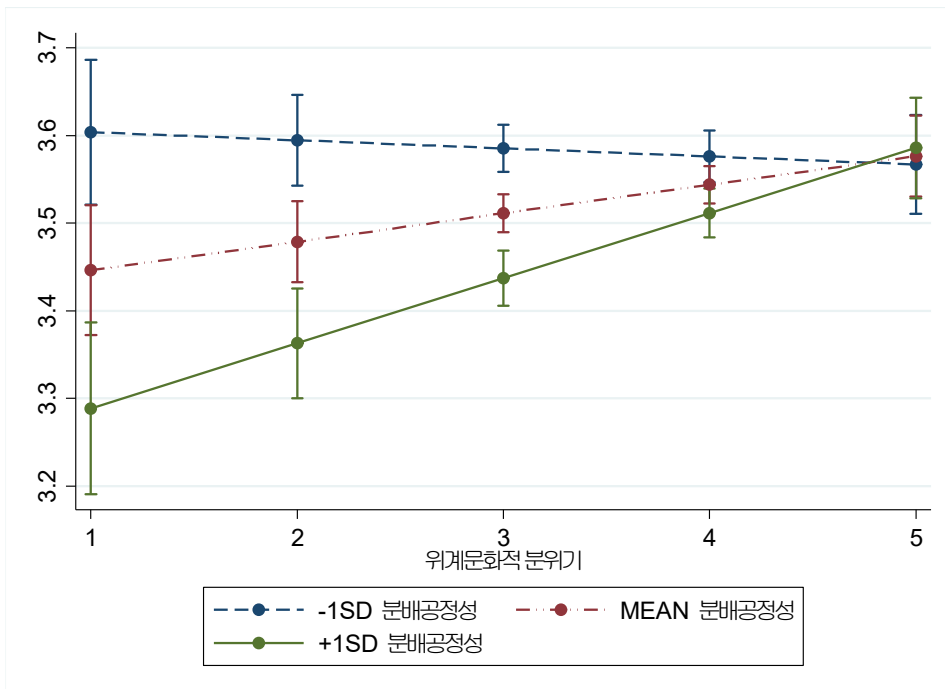
[표 4-15] 분배공정성의 조절효과에 대한 회귀분석(종속변수 : 조직시민 행동)

구분		발전문화적 분위기						위계문화적 분위기					
		모형1		모형2		모형3		모형1		모형2		모형3	
		$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE
통제 변수	성별	-.062**	.018	-.066***	.018	-.068***	.018	-.062**	.018	-.066***	.018	-.069***	.018
	연령	.011	.017	.009	.016	.008	.016	.011	.017	.009	.016	.011	.016
	학력	.027*	.012	.021	.012	.021	.012	.027*	.012	.021	.012	.021	.012
	재직연도	-.015	.008	-.011	.008	-.010	.008	-.015	.008	-.011	.008	-.011	.008
	직급	.003	.009	.005	.009	.006	.009	.003	.009	.005	.009	.005	.009
	근무시간	.042***	.010	.036***	.010	.036***	.010	.042***	.010	.036***	.010	.035***	.010
	소속기관	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	조직몰입	.330***	.014	.337***	.014	.334***	.014	.330***	.014	.337***	.014	.334***	.014
독립 변수	발전문화	-.041**	.015	-.032*	.015	-.170***	.033	-.041**	.015	-.032*	.015	-.033*	.015
	위계문화	.019	.015	.024	.015	.023	.015	.019	.015	.024	.015	-.115**	.036
조절 변수	분배공정성	-	-	-.064***	.011	-.234***	.037	-	-	-.064***	.011	-.250***	.045
상호 작용항	조직문화 X 분배공정성	-	-	-	-	.052***	.011	-	-	-	-	.052***	.012
상수		1.654***	.094	1.767***	.096	2.206***	.133	1.654***	.094	1.767***	.096	2.253***	.150
$R^2$		.2590		.2654		.2696		.2590		.2654		.2687	
Adj $R^2$		.2452		.2516		.2557		.2452		.2516		.2547	
F		18.80		19.16		19.32		18.80		19.16		19.23	

[그림 4-3] 분배공정성의 조절효과 그래프(발전문화 - 조직시민행동)



[그림 4-4] 분배공정성의 조절효과 그래프(위계문화 - 조직시민행동)



#### 4. 조직분위기와 직무만족 간 관계에 대한 조직공정성의 조절효과

##### 1) 절차공정성의 조절효과

본 연구에서는 조직공정성의 조절된 매개효과를 검증하기에 앞서 두 경로(조직문화/분위기와 조직시민행동, 조직문화/분위기와 직무만족)에 조직공정성의 조절효과가 있을 것이라고 기대한다. 따라서 본 장에서는 직무만족이 종속변수일 때의 조직공정성의 조절효과를 검증하고자 한다.

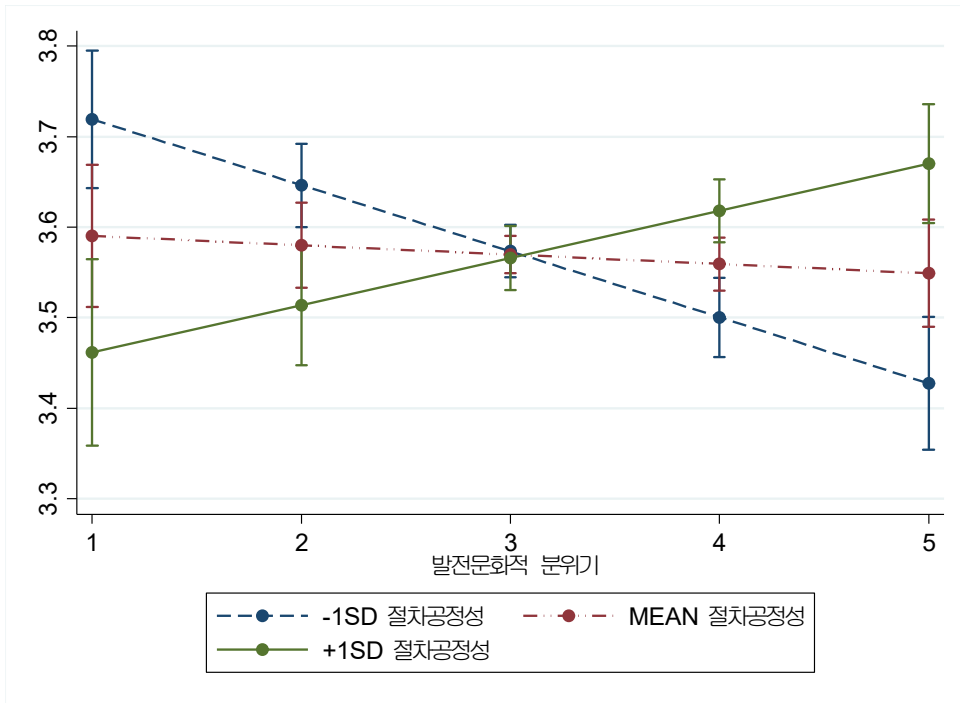
[표 4-16]은 발전문화적 분위기가 직무만족에 영향을 미치는 관계에서 절차공정성이 조절효과를 갖는지를 확인하기 위해 실시한 회귀분석 결과이다. 분석 결과, 가설에서 예측한대로 절차공정성은 조직문화/분위기와 직무만족 사이에서도 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 먼저 발전문화적 분위기가 독립변수일 때 결정계수의 증가분이 모형1(Adj  $R^2=0.4657$ ), 모형2(Adj  $R^2=0.4658$ ), 그리고 모형3(Adj  $R^2=0.4731$ )로 점차 증가하는 모습을 확인할 수 있었으며, 위계문화적 분위기가 독립변수일 때도 모형1(Adj  $R^2=0.4657$ ), 모형2(Adj  $R^2=0.4658$ ), 모형3(Adj  $R^2=0.4701$ )에서 보듯이 순차적으로 결정계수가 증가하였다.

다음으로 상호작용항과 그래프를 통해 분석 결과를 세부적으로 살펴볼 것이다. 발전문화적 분위기와 위계문화적 분위기 모두 절차공정성과의 상호작용항이 통계적으로 유의했으며, 각각의 계수는 0.081과 0.068로 둘 다 정(+)적인 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. [그림 4-5]와 [그림 4-6]은 이 조절효과를 단순기울기검증(-1SD, MEAN, +1SD)의 기준에 따라 표현한 그래프이다. 그래프를 확인하자 두 분위기 유형은 확연히 다른 양상을 보였는데, 발전문화적 분위기인 경우에는 절차공정성을 낮게 인식할 때 음(-)의 영향을 미치고 높게 인식할 때 정(+)의 영향을 미친 반면, 위계문화적 분위기일 때는 모든 절차공정성 수준에서 정(+)의 영향을 미쳤지만 그 수준이 올라감에 따라 효과가 증대되는 모습을 보였다. 이러한 결과는 자기결정성과 같은 요소로 인해 절차공정성의 보장이 구성원의 내재적 동기를 높여 직무만족의 증가로까지 이어진 것으로써 인지평가이론의 논리가 통계적으로 입증된 것이라 볼 수 있다.

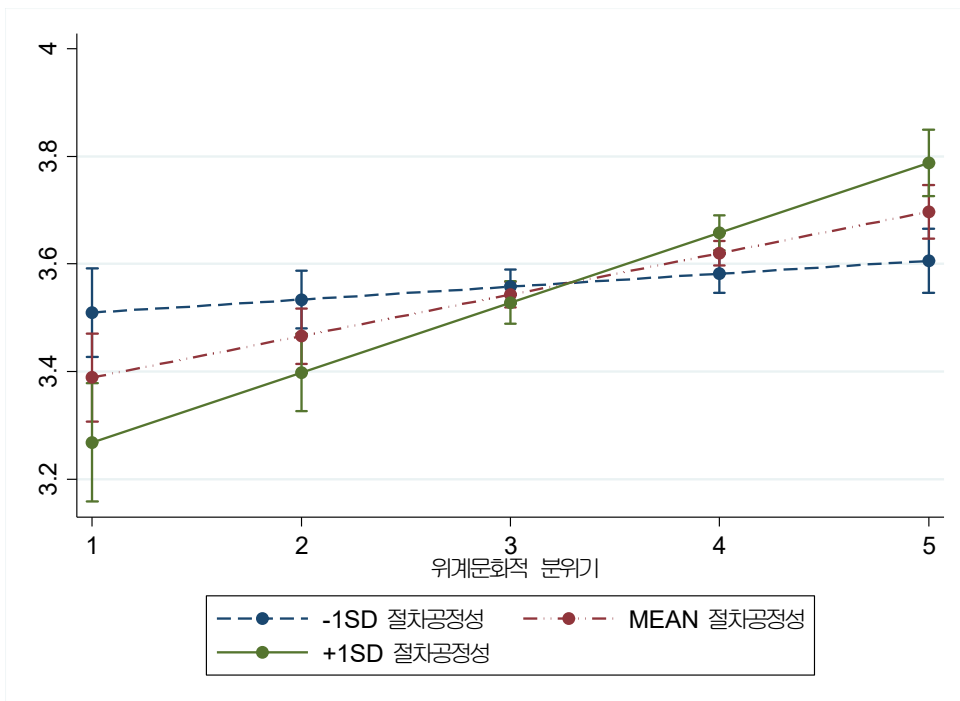
[표 4-16] 절차공정성의 조절효과에 대한 회귀분석(종속변수 : 직무만족)

구분		발전문화적 분위기						위계문화적 분위기					
		모형1		모형2		모형3		모형1		모형2		모형3	
		$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE
통제 변수	성별	-.088***	.020	-.090***	.020	-.096***	.020	-.088***	.020	-.090***	.020	-.092***	.020
	연령	.039*	.018	.040*	.018	.037*	.017	.039*	.018	.040*	.018	.039*	.018
	학력	.052***	.013	.053***	.013	.051***	.013	.052***	.013	.053***	.013	.053***	.013
	재직연도	-.026**	.009	-.026**	.009	-.024**	.009	-.026**	.009	-.026**	.009	-.026**	.009
	직급	.039***	.010	.039***	.010	.039***	.010	.039***	.010	.039***	.010	.040***	.010
	근무시간	.015	.010	.016	.010	.015	.010	.015	.010	.016	.010	.015	.010
	소속기관	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	조직몰입	.640***	.015	.635***	.016	.631***	.015	.640***	.015	.635***	.016	.629***	.016
독립 변수	발전문화	-.027	.016	-.032	.017	-.255***	.034	-.027	.016	-.032	.017	-.033*	.017
	위계문화	.056***	.016	.054**	.016	.044**	.016	.056***	.016	.054**	.016	-.130***	.036
조절 변수	절차공정성	-	-	.021	.016	-.247***	.039	-	-	.021	.016	-.224***	.012
상호 작용항	조직문화 X 절차공정성	-	-	-	-	.081***	.011	-	-	-	-	.068***	.012
상수		.691***	.100	.680***	.101	1.445***	.143	.691***	.100	.680***	.101	1.365***	.156
$R^2$		.4754		.4757		.4830		.4754		.4757		.4800	
Adj $R^2$		.4657		.4658		.4731		.4657		.4658		.4701	
F		48.74		48.12		48.88		48.74		48.12		48.30	

[그림 4-5] 절차공정성의 조절효과 그래프(발전문화 - 직무만족)



[그림 4-6] 절차공정성의 조절효과 그래프(위계문화 - 직무만족)





## 2) 분배공정성의 조절효과

[표 4-17]은 조직문화/분위기와 직무만족 사이에서 분배공정성의 조절효과를 검증한 분석 결과이다. 표에서 확인할 수 있듯이, 분배공정성도 통계적으로 유의미한 조절효과를 지니는 것으로 나타났다. 다만, 조직문화/분위기의 두 유형 모두 결정계수 증가분이 모형1(Adj  $R^2=0.4657$ )이 모형2(Adj  $R^2=0.4657$ )로 갈 때는 소수점 넷째자리까지도 변화가 없어 모호했지만, 상호작용항을 포함시킨 모형3(Adj  $R^2=0.4662$  / Adj  $R^2=0.4674$ )에서는 모두 증가하는 모습을 보여 조절효과를 확인할 수 있었다. 또한 독립변수와 조절변수의 상호작용항 역시 발전문화적 분위기와 위계문화적 분위기에서 각각 통계적으로 유의한 가운데 0.026과 0.049로 나와, 결과적으로 직무만족에 정(+)-적인 조절효과를 갖는 것으로 나타났다.

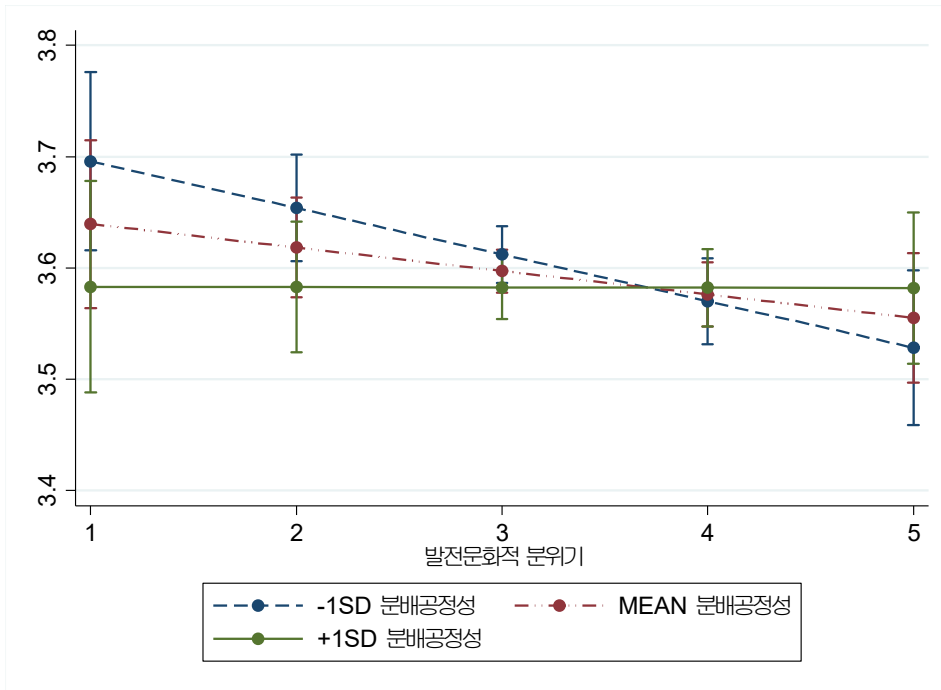
이러한 조절효과는 조절변수의 수준별 효과를 그래프로 나타낸 [그림 4-7]과 [그림 4-8]에서 보다 뚜렷하게 확인할 수 있었다. 먼저 발전문화적 분위기일 때는 분배공정성을 높게 인식할수록 독립변수의 증가에 따른 직무만족의 감소가 완화된 것으로 나타났다. 특별한 점이 있다면, 분배공정성을 높게 인식하더라도 이것이 직무만족의 감소를 막아줄 뿐 증대하는 효과는 없었다는 사실이다. 한편, 위계문화적 분위기일 때는 분배공정성의 인식 정도에 상관없이 직무만족의 증가로 이어졌지만, 분배공정성의 인식이 강화될수록 더 가파른 증가폭을 보이는 것으로 밝혀졌다.

절차공정성과 분배공정성의 조절효과를 종합해보자면, 두 조직문화/분위기 유형 모두 조절효과 자체는 유의하게 나타났으나, 조직공정성 유형별 효과 양상에는 차이가 있었다. 즉, 위계문화적 분위기일 때는 조직공정성 유형별로 영향을 미치는 양상의 차이가 작았지만, 발전문화적 분위기인 경우에는 그 차이가 뚜렷했다. 이렇듯 조절효과 자체는 모두 통계적으로 유의하게 나타났지만, 분배공정성의 조절효과가 정(+)-의 방향으로 유의하게 나와 가설 4는 부분적으로 지지되었다.

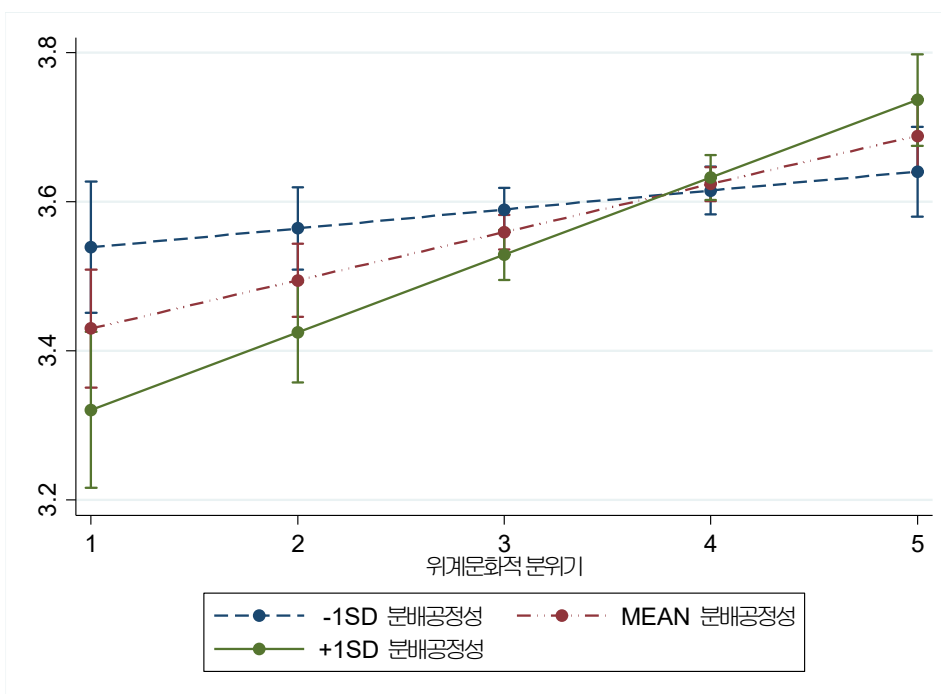
[표 4-17] 분배공정성의 조절효과에 대한 회귀분석(종속변수 : 직무만족)

구분		발전문화적 분위기						위계문화적 분위기					
		모형1		모형2		모형3		모형1		모형2		모형3	
		$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE
통제 변수	성별	-.088***	.020	-.088***	.020	-.089***	.020	-.088***	.020	-.088***	.020	-.091***	.020
	연령	.039*	.018	.039*	.018	.038*	.018	.039*	.018	.039*	.018	.040*	.018
	학력	.052***	.013	.051***	.013	.051***	.013	.052***	.013	.051***	.013	.051***	.013
	재직연도	-.026**	.009	-.025**	.009	-.025**	.009	-.026**	.009	-.025**	.009	-.025**	.009
	직급	.039***	.010	.039***	.010	.040***	.010	.039***	.010	.039***	.010	.039***	.010
	근무시간	.015	.010	.014	.010	.014	.010	.015	.010	.014	.010	.013	.010
	소속기관	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	조직몰입	.640***	.015	.541***	.015	.640***	.015	.640***	.015	.541***	.015	.639***	.015
독립 변수	발전문화	-.027	.016	-.025	.016	-.094**	.035	-.027	.016	-.025	.016	-.026	.016
	위계문화	.056***	.016	.057***	.016	.057***	.016	.056***	.016	.057***	.016	-.073	.038
조절 변수	분배공정성	-	-	-.011	.012	-.097*	.040	-	-	-.011	.012	-.186***	.048
상호 작용항	조직문화 X 분배공정성	-	-	-	-	.026*	.012	-	-	-	-	.049***	.013
상수		.691***	.100	.711***	.102	.932***	.142	.691***	.100	.711***	.102	1.168***	.160
$R^2$		.4754		.4756		.4762		.4754		.4756		.4774	
Adj $R^2$		.4657		.4657		.4662		.4657		.4657		.4674	
F		48.74		48.10		47.57		48.74		48.10		47.79	

[그림 4-7] 분배공정성의 조절효과 그래프(발전문화 - 직무만족)



[그림 4-8] 분배공정성의 조절효과 그래프(위계문화 - 직무만족)



## 5. 조직공정성의 조절된 매개효과

마지막으로 가설 5의 검증을 위해 조직공정성의 조절된 매개효과를 확인하고자 한다. 구체적인 검증과정은 1) 위계적 회귀분석을 통한 검증, 2) PROCESS macro의 결과를 활용한 조절된 매개효과 검증(조건부 간접효과 검증)과 단순기울기검증, 3) 존슨-네이만 검정을 통한 추가 검증의 세 단계를 거칠 것이다.

1)은 조절된 매개효과를 PROCESS macro를 가지고 위계적 회귀분석을 실시하여 검증하는 것이다. 앞서 연구방법에 설명했듯이 3단계에 걸쳐 특정 효과(각각 상호작용항의 조절효과(종속변수 : 조직시민행동), 상호작용항의 조절효과(종속변수 : 직무만족), 매개변수의 매개효과(종속변수 : 조직시민행동))의 유의성이 만족되어야 하는데, 1단계의 조절효과는 앞서 가설 3과 가설 4를 검증할 때 확인했기 때문에 생략하였다.

2)는 Hayes의 PROCESS macro에 제시되는 분석결과를 통해, 조건부 효과의 유의여부와 단순기울기검증을 통한 조절변수의 수준별 영향과 차이를 검증하는 것이다. 실질적인 조절된 매개효과 검증은 이 2)의 과정을 통해 확인하게 된다.

3)은 2)에서 실시한 단순기울기 검증의 한계를 보완하기 위해 존슨-네이만 검정을 실시한 것이다.

### 1) 절차공정성의 조절된 매개효과

#### (1) 발전문화적 분위기

발전문화적 분위기와 조직시민행동 사이에서 직무만족이 갖는 매개효과를 절차공정성이 조절하는지를 분석한 것이 [표 4-18]이다. 분석 결과, 발전분위기와 직무만족 간의 사이에서 발전문화적 분위기와 절차공정성의 상호작용항이 정(+)적인 영향을 미쳤고( $\beta=0.0810$ ,  $p<.0000$ ), 발전문화적 분위기와 조직시민행동 사이에서 직무만족이 역시 정(+)적인 영향을 미쳤고( $\beta=0.2214$ ,  $p<.0000$ ), 각각은 통계적으로 유의하였기 때문에 절차공정성의 조절된 매개효과를 확인할 수 있었다. 이 때 앞서 매개효과를

확인할 때도 보았듯이 발전문화적 분위기가 곧바로 직무만족으로 이어지는 않았지만, 절차공정성과 상호작용하여서는 직무만족으로 이어졌기 때문에 발전문화적 분위기와 절차공정성의 조절된 매개효과가 있어야만 연구모형과 같은 관계가 성립된다는 것을 알 수 있었다. 실제로 연구방법론적으로도 매개변수의 간접효과가 유의하지 않더라도, 조절된 매개효과에서 조절변수가 유의하게 나타난다면 상관이 없다(Preacher 등, 2007).

또한 발전문화적 분위기와 절차공정성의 상호작용항이 추가됨에 따른  $R^2$  증가량은 0.0089( $p < 0.000$ )이었고, 이는 통계적으로 유의하였기 때문에 발전문화적 분위기가 직무만족을 거쳐 조직시민행동으로 이어지는 관계에서 절차공정성의 조절효과가 검증되었다.

[표 4-18] 절차공정성의 조절된 매개효과(발전문화적 분위기)

변수	$\beta$	SE	t	p	LLCI	ULCI
매개변수 모형(종속변수 : 직무만족)						
상수	.7201	.0907	7.9377	.0000	.5422	.8980
발전분위기 → 직무만족	-.0107	.0166	-.6438	.5197	-.0432	.0218
절차공정성 → 직무만족	.0198	.0156	1.2681	.2048	-.0108	.0504
상호작용항 → 직무만족	.0810	.0107	7.5541	<b>.0000</b>	<b>.0600</b>	<b>.1020</b>
종속변수 모형(종속변수 : 조직시민행동)						
상수	1.4493	.0839	17.281	.0000	1.2849	1.6137
직무만족 → 조직시민행동	.2114	.0145	14.548	<b>.0000</b>	<b>.1829</b>	<b>.2399</b>
발전분위기 → 조직시민행동	-.0074	.0152	-.4874	.6260	-.0372	.0224
절차공정성 → 조직시민행동	-.0318	.0143	-2.218	.0266	-.0599	-.0037
상호작용항 → 조직시민행동	.0701	.0099	7.0786	.0000	.0507	.0895
상호작용에 따른 $R^2$ 증가	$R^2$		F		p	
	.0089		50.1067		.0000	

다음으로 PROCESS macro의 조건부효과 결과를 통해 절차공정성의 조절된 매개효과를 보다 심화하여 검증해보도록 하겠다. [표 4-19]는 PROCESS macro의 조건부효과 분석 결과를 나타낸 것이다. 분석 결과,

부트스트랩 신뢰구간이 최소 0.0105에서 최대 0.0244로 나타나 구간 내에 0을 포함하지 않았기 때문에 절차공정성의 조절된 매개효과가 통계적으로 유의함을 확인할 수 있었다. 단순기울기검증을 통해 살펴보면, 절차공정성에 따른 조건부효과는 -1SD(-0.7762)일 때와 +1SD(+0.7762)일 때 유의한 것으로 나타났다. 즉 절차공정성이 평균일 때는 조건부효과가 없었지만, 낮거나 높을 때는 효과가 있었으며 이는 정(+)적인 방향으로 강화되는 것으로 나타났다(Effect, -0.0155 → 0.0110).

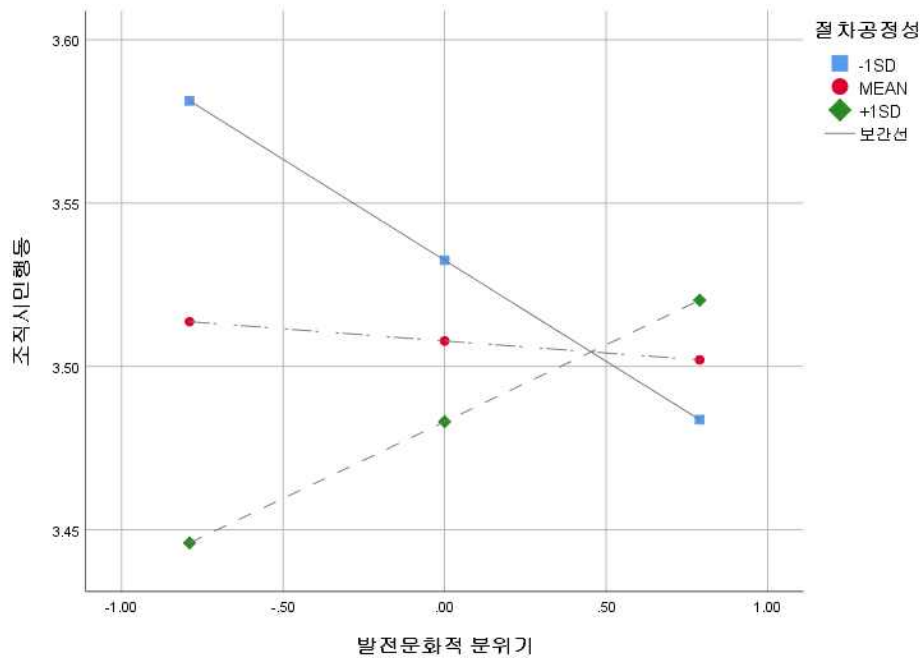
[표 4-18]과 [표 4-19]의 결과를 종합해보면 발전문화적 분위기에 대한 인식은 절차공정성과 상호작용하여 둘이 높아질수록 직무만족을 증가시키고, 이 직무만족의 증가는 결과적으로 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 의미한다. 그리고 이 전체과정에서 절차공정성의 인식에 따라 영향력이 달라진다는 것이 밝혀졌다.

[표 4-19] 절차공정성 인식에 따른 조건부효과(발전문화적 분위기)

절차공정성	Effect	SE	LLCI	ULCI
-.7762	-.0155	.0050	<b>-.0256</b>	<b>-.0061</b>
.0000	-.0023	.0043	-.0109	.0059
.7762	.0110	.0051	<b>.0007</b>	<b>.0213</b>
조절된 매개효과 검증				
절차공정성	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
	.0171	.0035	<b>.0105</b>	<b>.0244</b>

다음으로 절차공정성의 단순기울기검증(-1SD, MEAN, +1SD)에 따른 조절효과의 형태를 확인해보고자 한다. 조절효과를 시각화한 결과는 아래 [그림 4-9]와 같다. [그림 4-9]를 살펴보면, 절차공정성의 조절효과가 유의하게 나타난 집단 중 절차공정성 저집단에 비해 절차공정성 고집단일 때 확연히 발전문화적 분위기가 증가함에 따라 조직시민행동이 정(+)의 방향으로 변화하는 모습을 확인할 수 있었다. 즉, 절차공정성에 대한 인식이 낮을 경우에는 발전문화적 분위기의 증가가 결과적으로는 직무만족을 거쳐 조직시민행동에 미치는 영향력의 저하를 불러오는 반면, 절차공정성에 대한 인식이 높을 경우에는 직무만족을 거친 조직시민행동의 증가에 기여한다는 것이다.

[그림 4-9] 절차공정성의 조절된 매개효과 그래프(발전문화적 분위기)



하지만 Hayes(2018)가 말했던 것처럼 단순기울기 검증에 따른 조절효과 분류는 자의적일 수 있다는 한계가 있기 때문에, 추가적으로 존슨-네이만 검정을 실시하고자 한다. 존슨-네이만 검정의 결과는 [표 4-20]과 같다. 존슨-네이만 검정은 조절변수 수준에 따른 조절효과가 어느 영역에서 유의한지를 파악할 수 있는 방법이다.

발전문화적 분위기가 직무만족을 경유하여 조직시민행동에 미치는 영향력은 절차공정성에 대한 인식의 값이  $-0.2639$ 보다 낮은 영역과  $0.5837$ 보다 높은 영역에서 유의하였다. 즉, 절차공정성은  $-0.2639$ 보다 낮은 영역과  $0.5837$ 보다 높은 영역에서 전체 연구모형에 대한 조절된 매개효과를 갖는 것으로 나타났다.

[표 4-20] 존슨-나이만 검정(발전분위기/절차공정성)

절차공정성 값	$\beta$	SE	t	p	LLCI	ULCI
-2.0334	-.1754	.0251	-6.9872	.0000	-.2246	-.1262
-1.8334	-.1592	.0235	-6.7695	.0000	-.2053	-.1131
...						
-.4334	-.0458	.0165	-2.7815	.0054	-.0780	-.0135
<b>-.2639</b>	<b>-.0321</b>	<b>.0163</b>	<b>-1.9606</b>	<b>.0500</b>	<b>-.0641</b>	<b>.0000</b>
-.2334	-.0296	.0164	-1.8089	.0705	-.0616	.0025
...						
.5666	.0352	.0186	1.8952	.0581	-.0012	.0717
<b>.5837</b>	<b>.0366</b>	<b>.0187</b>	<b>1.9606</b>	<b>.0500</b>	<b>.0000</b>	<b>.0732</b>
.7666	.0514	.0197	2.6110	.0091	.0128	.0900
...						
1.9666	.1486	.0289	5.1403	.0000	.0919	.2053

## (2) 위계문화적 분위기

아래 [표 4-21]은 위계문화적 분위기가 직무만족을 매개하여 조직시민 행동에 영향을 미치는 관계에서 절차공정성에 대한 인식이 갖는 조절된 매개효과를 검증한 위계적 회귀분석 결과이다. 분석 결과, 통계적으로 유의한 가운데 위계문화적 분위기와 직무만족 간의 사이에서 위계문화적 분위기와 절차공정성의 상호작용항이 정(+)적인 영향을 미쳤고( $\beta=0.0698$ ,  $p<.0000$ ), 위계문화적 분위기와 조직시민행동 사이에서 직무만족이 정(+)적인 영향을 미쳤기 때문에( $\beta=0.2171$ ,  $p<.0000$ ), 본 연구모형에서 절차공정성이 조절된 매개효과를 갖는 것으로 밝혀졌다.

상호작용항 추가에 따른  $R^2$  변화량도 0.0042( $p<0.0000$ )으로 나타나 통계적으로 유의한 가운데 증가한 것을 확인할 수 있었다. 이는 발전문화적 분위기와 직무만족, 조직시민행동의 매개관계에 대해 절차공정성의 조절효과가 유의하다는 것을 의미한다.



[표 4-21] 절차공정성의 조절된 매개효과(위계문화적 분위기)

변수	$\beta$	SE	t	p	LLCI	ULCI
매개변수 모형(종속변수 : 직무만족)						
상수	.9909	.0845	11.723	.0000	.8252	1.1567
위계분위기 → 직무만족	.0725	.0158	.46020	.0000	.0416	.1034
절차공정성 → 직무만족	.0177	.0157	1.1264	.2600	-.0131	.0485
상호작용항 → 직무만족	.0698	.0118	5.9078	<b>.0000</b>	<b>.0466</b>	<b>.0930</b>
종속변수 모형(종속변수 : 조직시민행동)						
상수	1.5504	.0789	19.649	.0000	1.3957	1.7051
직무만족 → 조직시민행동	.2171	.0145	14.929	<b>.0000</b>	<b>.1886</b>	<b>.2456</b>
위계분위기 → 조직시민행동	.0257	.0145	1.7701	.0768	-.0028	.0541
절차공정성 → 조직시민행동	-.0330	.0144	-2.287	.0222	-.0612	-.0447
상호작용항 → 조직시민행동	.0527	.0109	4.8404	.0000	.03014	.0741
상호작용에 따른 $R^2$ 증가	$R^2$		F		p	
	.0042		23.4292		.0000	

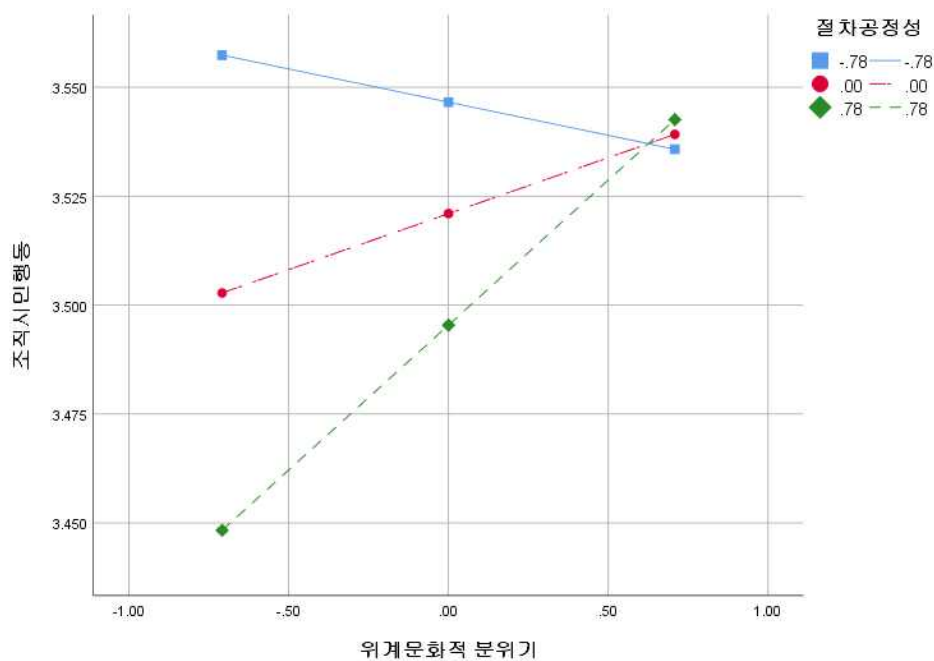
다음으로 PROCESS macro의 분석 결과를 통해 보다 엄밀하게 조절된 매개효과를 검증할 것이다. 분석 결과는 [표 4-22]에 나타나 있으며, 절차공정성의 조절된 매개효과 검증에서 부트스트랩 신뢰구간이 최소 0.0079에서 최대 0.0231로 나타났다. 이는 부트스트랩 신뢰구간에 0이 포함되지 않아 절차공정성의 조절된 매개효과가 통계적으로 유의함을 의미한다. 부트스트랩 신뢰구간을 통한 단순기울기검증 결과에서는 절차공정성이 평균일 때와 +1SD일 때만 유의하고, -1SD일 때는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 절차공정성에 대한 인식이 평균적이거나 높을 때에는 위계문화적 분위기가 직무만족을 경로하여 조직시민행동에 미치는 영향에 정(+)적인 조절효과를 미치지만(Effect 0.0157→0.0275), 절차공정성 인식이 낮을 때는 영향을 미치지 못한다는 것을 의미한다(부트스트랩 신뢰구간 - 0.0053 ~ 0.0132).

[표 4-22] 절차공정성 인식에 따른 조건부효과(위계문화적 분위기)

절차공정성	Effect	SE	LLCI	ULCI
-.7762	.0040	.0047	-.0053	.0132
.0000	.0157	.0039	<b>.0082</b>	<b>.0239</b>
.7762	.0275	.0053	<b>.0177</b>	<b>.0382</b>
조절된 매개효과 검증				
절차공정성	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
	.0152	.0039	<b>.0079</b>	<b>.0231</b>

[그림 4-10]은 위계문화적 분위기가 직무만족을 거쳐 조직시민행동에 영향을 미치는 관계에서 절차공정성이 갖는 조절된 매개효과를 도식화한 것이다. 통계적으로 유의했던 절차공정성 평균집단과 고집단만을 살펴보면, 절차공정성 고집단이 위계문화적 분위기 증가에 따라 더욱 가파르게 상승하는 것을 확인할 수 있다. 이는 절차공정성 인식이 정(+)의 방향으로 조절된 매개효과를 가지고 있음을 의미한다.

[그림 4-10] 절차공정성의 조절된 매개효과 그래프(위계문화적 분위기)



마지막으로 존슨-나이만 검정을 통해 조절효과의 보다 세부적인 유의범위를 확인해보도록 하겠다. [표 4-23]의 분석 결과를 보면, 절차공정성은 -1.0909보다 낮은 영역과 0.0590보다 높은 영역에서 유의하였다. 즉, 위계문화적 분위기가 직무만족을 거쳐 조직시민행동으로 이어지는 경로에서, 절차공정성에 대한 인식은 -1.0909보다 낮을 때와 0.0590보다 높을 때에 조절된 매개효과를 갖는다는 것을 의미한다.

[표 4-23] 존슨-나이만 검정(위계분위기/절차공정성)

절차공정성 값	$\beta$	SE	t	p	LLCI	ULCI
-2.0334	-.0694	.0252	-2.7509	.0060	-.1189	-.0199
-1.8334	-.0710	.0215	-3.3036	.0010	-.1131	-.0289
...						
-1.2334	-.0394	.0171	-2.3044	.0213	-.0728	-.0059
<b>-1.0909</b>	<b>-.0318</b>	<b>.0162</b>	<b>-1.9606</b>	<b>.0500</b>	<b>-.0637</b>	<b>.0000</b>
-1.0334	-.0288	.0159	-1.8079	.0707	-.0601	.0024
...						
-.0334	.0239	.0144	1.6588	.0972	-.0043	.0522
<b>.0590</b>	<b>.0288</b>	<b>.0147</b>	<b>1.9606</b>	<b>.0500</b>	<b>.0000</b>	<b>.0576</b>
.1666	.0345	.0151	2.2868	.0223	.0049	.0640
...						
1.9666	.1294	.0288	4.4974	.0000	.0730	.1858

## 2) 분배공정성의 조절된 매개효과

### (1) 발전문화적 분위기

절차공정성에 이어 분배공정성의 조절된 매개효과를 검증해보도록 하겠다. [표 4-24]는 분배공정성의 조절된 매개효과 검증을 위한 위계적 회귀분석 결과이다. 표에서 볼 수 있듯이, 발전문화적 분위기와 직무만족 간의 사이에서 발전문화적 분위기와 절차공정성의 상호작용항이 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났고( $\beta=0.0263$ ,  $p<.0050$ ), 직무만족이 조직시민행동에 대해 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타나( $\beta=0.2198$ ,  $p$

<.0000), 발전문화적 분위기가 직무만족을 거쳐 조직시민행동으로 이어지는 경로에서 분배공정성이 조절된 매개효과를 갖는 것으로 밝혀졌다.

또한 상호작용항의 추가에 따른  $R^2$  변화량이 0.0033( $p<.0000$ )이었고, 이는 통계적으로 유의하게 나타났기 때문에 분배공정성의 조절효과가 검증되었다고 할 수 있다.

[표 4-24] 분배공정성의 조절된 매개효과(발전문화적 분위기)

변수	$\beta$	SE	t	p	LLCI	ULCI
매개변수 모형(종속변수 : 직무만족)						
상수	.6455	.0873	7.3904	.0000	.4743	.8168
발전분위기 → 직무만족	-.0200	.0161	-1.237	.2159	-.0516	.0117
분배공정성 → 직무만족	-.0087	.0117	-.7479	.4546	-.0316	.0142
상호작용항 → 직무만족	.0263	.0115	2.2806	<b>.0226</b>	<b>.0037</b>	<b>.0489</b>
종속변수 모형(종속변수 : 조직시민행동)						
상수	1.4352	.0802	17.896	.0000	1.2780	1.5924
직무만족 → 조직시민행동	.2198	.0144	15.215	<b>.0000</b>	<b>.1915</b>	<b>.2481</b>
발전분위기 → 조직시민행동	-.0171	.0147	-1.164	.2444	-.0460	.0117
분배공정성 → 조직시민행동	-.0574	.0106	-5.389	.0000	-.0782	-.0365
상호작용항 → 조직시민행동	.0453	.0105	4.2997	.0000	.0246	.0659
상호작용에 따른 $R^2$ 증가	$R^2$		F		p	
	.0033		18.4876		.0000	

하지만 PROCESS macro를 이용하여 엄밀한 검증을 거친 결과 위의 위계적 회귀분석과 다른 결과가 나타났다. [표 4-25]는 분배공정성 인식에 따른 조건부효과를 검증한 결과인데, 분배공정성의 부트스트랩 신뢰구간이 최소 -0.0011에서 최대 0.0128로 그 사이에 0을 포함시켰기 때문에 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 또한 단순기울기검증에서도 -1SD, MEAN, +1SD의 세 구간 모두에서 신뢰구간에 0을 포함하였기 때문에 조절된 매개효과를 검증할 수 없었다.

비록 위계적 회귀분석에서는 유의하게 나타났지만, PROCESS macro의 부트스트랩 신뢰구간을 통한 검증법이 보다 엄밀한 도구로서 여겨지

고 있기 때문에, 본 연구는 발전문화적 분위기가 직무만족을 매개하여 조직시민행동으로 이어지는 관계 속에서 분배공정성은 별다른 조절효과를 갖지 못하는 것으로 결론내리고자 한다.

[표 4-25] 분배공정성 인식에 따른 조건부효과(발전문화적 분위기)

분배공정성	Effect	SE	LLCI	ULCI
-.7982	-.0090	.0051	-.0190	.0008
.0000	-.0044	.0043	-.0130	.0036
.7982	.0002	.0052	-.0101	.0103
조절된 매개효과 검증				
분배공정성	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
	.0058	.0036	-.0011	.0128

## (2) 위계문화적 분위기

마지막으로 위계문화적 분위기가 직무만족을 경로하여 조직시민행동에 미치는 영향력에 대해 분배공정성의 조절된 매개효과가 있는지를 검증하도록 하겠다. [표 4-26]은 분배공정성의 조절된 매개효과를 위계적 회귀분석을 통해 분석한 결과이다. 분석 결과, 위계문화적 분위기와 직무만족 간의 사이에서 상호작용항이 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났고 ( $\beta=0.0508$ ,  $p<.0010$ ), 직무만족이 조직시민행동에 대해 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났기 때문에( $\beta=0.2192$ ,  $p<.0000$ ), 위계문화적 분위기가 직무만족을 거쳐 조직시민행동에 미치는 영향력에서 분배공정성이 조절된 매개효과를 갖는 것으로 나타났다.

상호작용항 투입에 따른  $R^2$  변화량도  $0.0019(p<.0050)$ 으로 나타나, 통계적으로 유의한 가운데 설명력이 증가하고 있음을 확인할 수 있었다.

[표 4-26] 분배공정성의 조절된 매개효과(위계문화적 분위기)

변수	$\beta$	SE	t	p	LLCI	ULCI
매개변수 모형(종속변수 : 직무만족)						
상수	.8987	.0773	11.625	.0000	.7472	1.0503
위계분위기 → 직무만족	.0597	.0154	3.8778	.0001	.0295	.0900
분배공정성 → 직무만족	-.0144	.0117	-.9744	.3299	-.0343	.0115
상호작용항 → 직무만족	.0508	.0132	3.8421	<b>.0001</b>	<b>.0249</b>	<b>.0768</b>
종속변수 모형(종속변수 : 조직시민행동)						
상수	1.5439	.0718	21.492	.0000	1.4031	1.6847
직무만족 → 조직시민행동	.2192	.0145	15.139	<b>.0000</b>	<b>.1908</b>	<b>.2476</b>
위계분위기 → 조직시민행동	.0162	.0141	1.1462	.2518	-.0115	.0438
분배공정성 → 조직시민행동	-.0591	.0107	-5.531	.0000	-.0800	-.0381
상호작용항 → 조직시민행동	.0395	.0121	3.2623	.0011	.0158	.0633
상호작용에 따른 $R^2$ 증가	$R^2$		F		p	
	.0019		10.6428		.0011	

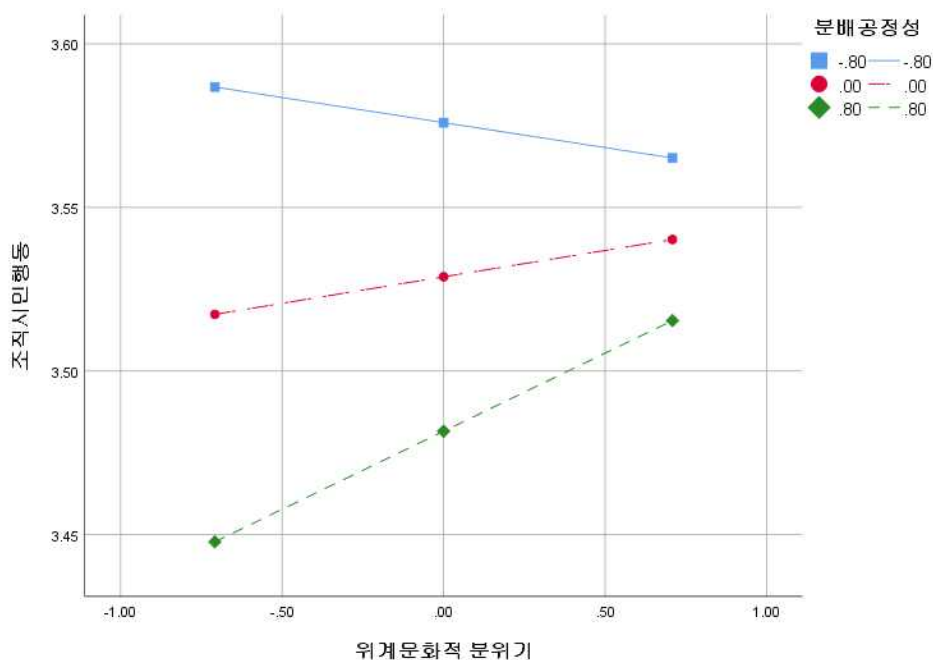
PROCESS macro를 통한 조건부효과 검증 역시 통계적으로 유의하게 나타났다. [표 4-27]의 분석 결과를 보면, 분배공정성의 부트스트랩 신뢰구간은 최소 0.0035에서 최대 0.0196으로 나타나 0을 포함하지 않았기 때문에 분배공정성 인식이 조절된 매개효과를 갖는 것으로 밝혀졌다. 단순 기울기검증 결과에서는 분배공정성이 평균일 때와 +1SD일 때 유의한 것으로 나타났다. 이는 분배공정성에 대한 인식이 평균적이거나 높을 때, 위계문화적 분위기가 직무만족을 거쳐 조직시민행동에 미치는 관계에 조절효과를 갖는다는 것을 의미한다.

[표 4-27] 분배공정성 인식에 따른 조건부효과(위계문화적 분위기)

분배공정성	Effect	SE	LLCI	ULCI
-.7982	.0042	.0049	-.0055	.0135
.0000	.0131	.0040	<b>.0052</b>	<b>.0212</b>
.7982	.0220	.0054	<b>.0115</b>	<b>.0329</b>
조절된 매개효과 검증				
분배공정성	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
	.0111	.0041	<b>.0035</b>	<b>.0196</b>

[그림 4-11]은 분배공정성의 조절된 매개효과를 그래프로 나타낸 것이다. 그래프를 보면, 분배공정성 평균집단은 위계문화적 분위기 변화에 따른 변화량이 작은 반면, 분배공정성 고집단은 상대적으로 가파르게 상승하는 것을 확인할 수 있었다(Effect 0.0131→0.0220). 이러한 결과는 분배공정성이 높을 때는 위계문화적 분위기가 강해질수록 직무만족을 거쳐 조직시민행동이 일어나는 경우가 더욱 많다는 것을 의미한다.

[그림 4-11] 분배공정성의 조절된 매개효과 그래프(위계문화적 분위기)



단순기울기검증의 한계를 보완하기 위해 존슨-나이만 검정을 실시한 결과는 [표 4-28]과 같다. 확인 결과, 분배공정성의 조절효과는 -1.4535보다 낮은 영역과 0.3474보다 높은 영역에서 유의한 것으로 밝혀졌다. 이때 -1.4535 수준은 소수만이 해당된다는 점을 상기해본다면, 위와 같이 단순기울기검증에서 분배공정성이 평균 이상일 때에만 조절된 매개효과가 확인된 이유를 알 수 있다.

[표 4-28] 존슨-나이만 검정(위계분위기/분배공정성)

절차공정성 값	$\beta$	SE	t	p	LLCI	ULCI
-1.8097	-.0553	.0244	-2.2643	.0236	-.1032	-.0074
-1.6097	-.0474	.0225	-2.1086	.0350	-.0915	-.0033
<b>-1.4535</b>	<b>-.0413</b>	<b>.0210</b>	<b>-1.9606</b>	<b>.05000</b>	<b>-.0825</b>	<b>.0000</b>
-1.4097	-.0395	.0207	-1.9141	.0557	-.0800	.0010
...						
.1903	.0237	.0146	1.6233	.1046	-.0049	.0523
<b>.3474</b>	<b>.0299</b>	<b>.0152</b>	<b>1.9606</b>	<b>.0500</b>	<b>.0000</b>	<b>.0598</b>
.3903	.0316	.0155	2.0431	.0411	.0013	.0619
...						
2.1903	.1027	.0317	3.2445	.0012	.0406	.1648

위 결과들을 종합해보면 절차공정성은 발전문화적 분위기와 위계문화적 분위기 모두에서 조절된 매개효과를 갖는 것으로 확인된 반면, 분배공정성은 위계문화적 분위기에서만 조절된 매개효과를 갖는 것으로 나타났다. 따라서 가설 5는 부분적으로만 지지되었다.



## 제 5 장 결론

### 제 1 절 분석결과 요약 및 해석

본 연구는 조직 효과성과 효율성 달성에 유의미한 조직시민행동의 중요성을 비합리적 행동(조직친화적 행동)을 통해 설명하고, 조건부 과정분석을 통해 선행연구에서는 다룰 수 없었던 조직시민행동의 심리적 영향요인들의 개괄적인 과정을 살펴보고, 특히 조직공정성을 핵심변수로 하여 그 인식의 조절된 매개효과를 실증적으로 분석하고자 하였다. 이 과정을 통해 공공조직 구성원의 심리적 과정을 깊게 이해하고, 나아가 조직차원에서 실천적인 함의를 도출하는 데에 본 연구의 목적이 있었다. 본 연구의 분석결과를 요약 및 해석하면 다음과 같다.

먼저 조직시민행동에서 조직분위기가 갖는 영향력에 대해서 분석한 결과 발전문화적 분위기는 음(-)의 방향으로 나타나고, 위계문화적 분위기는 유의하지 않게 나와 가설이 기각되었다. 특히 발전문화가 음(-)의 영향력을 가진 것이 특이했는데, 이는 공공부문의 특성에서 기인한 결과인 것으로 보인다. 조직이 발전문화적 분위기를 갖는다는 것은 조직 외부환경의 급격한 변화를 조직혁신 등을 통해 적극적으로 대처함을 의미하는데, 공공부문이 갖는 근본적인 특성으로 인해 이러한 급진적인 방법을 통한 효과성 및 효율성 증진은 현실적인 측면에서 어렵다. 따라서 발전문화적 분위기가 강해질수록 조직의 분위기와 실제 공공부문의 현실과의 괴리로 인해 조직시민행동과 같은 조직친화적 행동이 억제될 수 있는 것이다. 실제로 김호정(2004)의 연구를 보면 발전문화는 공공조직보다는 기업조직에서 더 영향력이 높은 것으로 나타났다.

발전문화적 분위기의 이러한 한계는 직무만족의 분석 결과에서도 확인할 수 있다. 분석 결과 위계문화적 분위기는 정(+)의 영향을 보인 반면, 발전문화적 분위기는 유의하지 않게 나타났다. 이 역시 발전문화적 분위기가 높은 조직일수록 조직방향과 현실 간의 괴리로 인해 직무만족으로 이어지지 않았음을 생각해볼 수 있다.

한편 직무만족의 단순매개효과는 위계문화적 분위기와 조직시민행동 사이에서만 유의한 것으로 나타났다. 직무만족이 위계문화적 분위기와 조직시민행동 사이를 매개했다는 것이 흥미로운데, 일찍이 허성욱(2017)과 Yilmaz & Ergun(2008)과 같은 학자들은 위계문화가 위계적 감독과 분업을 통해 오히려 의사결정 과정에서 효율성을 확보할 수 있기 때문에 구성원으로 하여금 성실한 업무수행에 대한 책임감을 강화시켜 조직시민행동에 긍정적인 영향을 끼칠 수 있다고 언급했다. 다만 위계문화적 분위기가 조직시민행동에 미치는 영향은 직무만족을 통해 완전 매개하였기 때문에, 위계문화의 안정성과 같은 요소에 만족을 느낀 구성원들이 조직시민행동을 보일 수 있다는 정도로 결과를 해석할 수 있을 것이다.

다음으로 조직공정성의 단순조절효과를 검증한 결과 절차공정성과 분배공정성 모두 조직분위기와 조직시민행동 사이에서 조절효과를 갖는 것으로 나타났으며, 발전문화적 분위기나 위계문화적 분위기 모두에서 조직공정성에 대한 인식이 높아질수록 조직시민행동이 증가하는 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과는 사회교환이론이 전제하던 것처럼, 조직이 조직공정성에 대해 보장해줄 때 구성원은 조직에 긍정적인 감정을 느끼고 이것이 호혜적인 행동을 불러오는 것을 실증한 것이다. 구체적으로 절차공정성과 분배공정성의 조직분위기별 조절효과 양상은 비슷했지만, 앞선 조절효과 그래프들에서 확인할 수 있듯이 조직시민행동은 분배공정성보다는 절차공정성의 변화에 보다 민감하게 반응하는 것으로 나타났다. 조직분위기별로 살펴보면, 전반적으로 조직공정성 인식이 높을 때 조직시민행동 역시 증진시켰지만, 발전문화적 분위기는 조직공정성 인식이 낮을 때에는 오히려 조직시민행동을 감소시켰으며, 위계문화적 분위기의 경우에는 조직공정성 인식이 낮을 때에는 별다른 조직시민행동의 변화를 불러오지 못하는 것으로 나타났다.

발전문화적 분위기에서 조직공정성의 조절효과가 유달리 다르게 나타난 점은 위에서 다뤘다시피 발전문화적 분위기를 지닌 조직에 있는 구성원들이 남다른 판단기준을 지녔었기 때문으로 보인다. 즉 발전문화적 분위기에서는 절차공정성이나 분배공정성의 보장이 다른 유형들에 비해 당연한 것으로 여겨져, 조직공정성의 부재가 오히려 음(-)의 영향을 미친 것이다. 이는 조직공정성이론에서 상대적 박탈감(relative deprivation)

과 같은 원인으로 인해, 조직 안에서 이뤄지는 개인의 공정성 판단은 절대적이고 객관적인 기준 뿐 아니라 타인 혹은 다른 집단과의 비교를 통해서도 영향을 받는다고 했던 것과 맥락이 같다(Davis, 1959; 민병익 & 유태정, 2010; 박효민 & 김석호, 2015). 행동경제학자인 Thaler(1985)는 이처럼 사람이 판단을 내릴 때 객관적 기준이 아니라 저마다의 준거기준에 따라 선택한다는 것을 암시한 바 있다. 고전경제학에서는 거래효용이론에 따라 사람이 가격이 낮은 것을 선호한다고 보았지만, Thaler는 실제 구매상황에서는 실제 지급가격과 준거가격(reference price) 간의 차이에 의거하여 결정한다고 말했다. 즉 발전문화적 분위기 조직에 속한 구성원은 다른 분위기를 지닌 조직과는 다른 '준거기준'을 지니고 있고, 이는 설사 동일한 절차공정성을 보장해주더라도 조직분위기 유형에 따라 구성원의 인식에 차이를 가져올 수 있음을 암시한다.

또한 조직분위기와 직무만족 사이에서 조직공정성은 대부분 유의한 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 조절효과 그래프에서 확인할 수 있다시피, 절차공정성의 경우에는 종속변수가 조직시민행동일 때와 양상이 비슷했지만, 분배공정성의 경우에는 위계문화적 분위기일 때만 그 양상이 비슷했으며, 발전문화적 분위기는 다른 양상을 보이는 것으로 나타났다. 특히 발전문화적 분위기를 지닌 조직의 구성원은 분배공정성이 높을 때조차 직무만족을 크게 높이지 않는 것으로 드러났는데, 이는 앞서 계속 언급했던 발전문화적 분위기로 인해 높아진 구성원 인식의 준거효과뿐 아니라 공공부문의 목표모호성이 조직의 보상배분을 어렵게 만들었기 때문으로 보인다. 조직문화의 경쟁가치모형을 만든 Quinn이 언급했다시피, 발전문화적 분위기의 조직은 생존 혹은 발달전략으로서 외부환경에 적응하기 위한 조직변화를 채택하게 되는데, 공공부문에서는 이 조직변화가 민간부문에 비해 어려울 뿐 아니라 변화가 이뤄졌더라도 그것이 성공적인지를 판단하기가 매우 어려운 것이다. 따라서 구성원들에게 분배공정성은 언제나 불분명할 수밖에 없으며 결국 이런 상황이 직무만족을 억제시킨 것으로 보인다.

마지막으로 앞선 논의를 종합하여 조직분위기가 직무만족을 경유하여 조직시민행동으로 이어지는 매개관계에서 조직공정성 인식이 조절효과를 갖는지, 즉 조절된 매개효과를 갖는지를 분석하였다. 그 결과 절차공정성

은 발전문화적 분위기와 위계문화적 분위기 양측에서 유의한 반면, 분배 공정성은 위계문화적 분위기에서만 유의한 것으로 밝혀졌다. 절차공정성 인식이 모든 유형의 조직분위기에서 유의하게 나타난 것은 본 연구의 이론적 기반이었던 사회교환이론, 특히 정동이론을 실증적으로 검증한 결과라고 할 수 있다. 한편 분배공정성이 위계문화적 분위기에서만 유의하게 나타난 점은 경제적 교환관계에 대한 회의적 시각을 지닌 후기사회교환이론의 논리를 검증했다고도 볼 수 있다. 그렇다면 위계문화적 분위기에서는 왜 분배공정성에 따른 조절효과가 나타났는지에 대해 의문이 생길 수 있는데, 이는 위계문화적 분위기를 지닌 조직의 구성원들 역시 특유의 판단기준을 지녔기 때문으로 보인다. 일반적으로 위계문화적 분위기의 조직은 전통적인 관료제적 조직을 나타내는데, 이러한 유형의 조직에서는 다른 조직에 비해 조직공정성에 대한 인식이 낮은 것이 일반적이다. 따라서 외재적 보상에 해당하는 분배공정성에 대한 보장일지라도, 조직에 대한 긍정적인 감정을 불러일으켜 호혜적인 행동을 불러올 수 있는 것이다. 하지만 본 연구는 특정 조직분위기를 지닌 조직의 구성원이 다른 유형의 조직 구성원과는 다른 판단기준을 지녔는지에 대해서는 논의가 부족했기 때문에, 이 점은 후속 연구를 통해 보완되어야 할 것이다.

## 제 2 절 연구의 의의 및 시사점

본 연구가 갖는 의의 및 시사점은 다음과 같다.

첫째로, 조직시민행동을 행동경제학에서 말하는 비합리적 행동의 차원에서 설명하고 개인의 조직시민행동이 나타나는 복잡한 심리적 과정을 세밀하게 묘사하는 등 선행연구에서 미흡하게 다뤘던 부분에 대해 이론적 확장을 이뤄냈다는 점에서 함의를 갖는다. 조직시민행동을 비합리적 행동의 차원에서 설명한다는 것은 조직시민행동이 단순히 외부 영향에 의해 일어나는 것이 아니라 개인 내부의 심리 기제를 자극함으로써 일어난다는 측면을 강조한 것인데, 이는 조직시민행동의 형성요인을 탐구하고자 한다면 내부 심리과정과 여러 요소들을 동시에 고려할 필요성이 있다는 것을 암시한다. 실제로 선행연구에서는 조직시민행동의 요인을 탐색할 때 한정된 이론과 변수를 통해 수행함으로써 복잡할 수밖에 없는

개인의 심리를 설명하는 데에 한계를 보여 왔다.

하지만 본 연구는 태도에 대한 단일차원 접근법을 통해 개인이 조직에 들어가게 되면 자연스럽게 형성되는 행동모형을 설명하고, 사회교환이론과 정동이론을 통해 조직공정성 인식의 향상이 가져올 수 있는 후생적 행동유도모형을 제시하였으며, 나아가 인지평가이론을 가지고 조직공정성 유형에 따른 차이를 설명하는 등 개인의 심리적 과정을 기존 이론들의 결합을 통해 묘사함으로써 선행연구의 한계를 보완하였다. 이와 같이 행동으로 이어지는 복잡한 심리적 과정에 대한 새로운 연구모형의 발견은 조직시민행동 후속연구에 있어 이론적·실증적인 측면에서 새로운 방향을 제시해줄 수 있다는 점에서 의미가 있다.

둘째, 복잡한 연구모형 속에서도 조직공정성이 갖는 전반적인 조절된 매개효과를 검증함으로써 연구마다 결과가 다르게 나타났던 선행연구의 한계를 보완하였다는 점에서 의의가 있다. 선행연구에서는 동일한 조직문화나 조직분위기를 선행요인으로 삼더라도 직무만족 혹은 조직시민행동에 미치는 영향력을 상이하게 보고하고 있었는데, 본 연구에서는 이를 조직공정성에 대한 보장을 통해 일정한 결과를 도출했다는 점에서 의미가 있는 것이다.

따라서 앞서 언급했던 이론적 확장에 따른 새로운 연구모형과 실증결과들의 의의를 종합하여 설명한다면 조직시민행동의 형성은 다음과 같은 과정을 거치는 것으로 보인다. 즉, 조직분위기에 대한 인식은 구성원이 조직에 있으면서 자연스럽게 체화하는 인지적 요소인데, 이는 구성원에 따라 직무만족으로 이어질 수 있으며, 이 직무만족의 증가는 다시 조직시민행동을 불러올 수 있다. 하지만 여기서 조직공정성 보장과 같은 추가적인 인지적 요소가 있게 되면 앞서 조직에 있는 것만으로 체화하던 인지나 감정적 요인에 영향을 끼치는 것으로 보인다. 나아가 본 연구는 조직공정성의 보장(특히 절차공정성의 보장)이 조직분위기의 유형에 상관없이 결과적으로는 조직시민행동의 증가를 불러왔음을 통계적으로 입증하였다. 이러한 연구결과는 향후 연구에서 조직시민행동에 대한 조직분위기 혹은 조직문화의 영향력을 연구할 때 단순히 조직분위기나 조직문화만을 영향요인으로서 고려해서는 그 결과가 편향될 수 있다는 함의를 던져준다.

셋째, 연구 결과를 통해 공공조직의 관리자들에게 실천적인 정부혁신 방안을 제시해줄 수 있다는 점도 본 연구의 시사점이다. 즉, 조직문화 유형 중 서로 정반대의 차원에 위치하고 있는 발전문화적 분위기와 위계문화적 분위기 모두에서 절차공정성에 대한 보장이 조직시민행동을 불러오는 것으로 밝혀졌기 때문에, 조직시민행동을 통해 조직효과성과 효율성을 달성하고자 하는 조직에게 있어 절차공정성을 보장하라는 실질적 대안을 제시해줄 수 있는 것이다. 특히 연구의 대상이 되었던 표본이 4,000명의 공무원들이었다는 점은 본 연구의 결과가 특정 집단에 한한 결과가 아니었다는 것을 나타내기 때문에 이 역시 본 연구의 실천적 함의를 높여준다.

다만 이 과정 속에서 조직분위기에 따라 절차공정성의 효과가 다를 수 있음을 주의해야 한다. 특히 발전문화적 분위기에서는 절차공정성이 낮을 때(-1SD)와 높을 때(+1SD) 그 효과가 유의하였는데, 절차공정성이 낮을 때는 오히려 조직시민행동의 부정적인 영향을 끼치고 높을 때는 긍정적인 영향을 미쳤다는 점이 주목할 만하다. 이 결과는 발전문화와 조직시민행동 간의 긍정적인 관계를 다룬 기존의 선행연구들이 주장했던 것처럼 ‘조직시민행동을 증진시키기 위해서는 보다 발전문화적 요소를 적용해야 한다’는 것이 실제로는 역효과를 낳는 결과를 초래할 수 있다는 점에서 함의가 있다. 즉 절차공정성이 낮을 때에는 발전문화적 분위기 조직에 속한 구성원의 조직시민행동을 오히려 억제할 수 있다는 것이다. 또한 절차공정성 인식이 평균 수준일 때 조절된 매개효과가 유의하지 않았다는 것은 어정쩡한 절차공정성의 보장은 의미가 없다는 것을 나타내기 때문에, 발전문화적 분위기 조직에서는 다른 조직문화(조직분위기) 유형들보다 조직관리의 차원에서 절차공정성을 높이기 위한 노력이 더욱 요구된다고 할 수 있다. 따라서 위계문화적 분위기를 지닌 조직의 관리자는 절차공정성의 보장을 고려해보는 정도로 그칠 수 있겠지만, 발전문화적 분위기를 지닌 조직의 관리자는 절차공정성을 최대한으로 보장해 주기 위해 꾸준히 노력해야만 할 것이다.

넷째, 행정학에서는 자주 사용되지 않았던 Hayes의 PROCESS macro를 통한 조건부 과정분석의 방법을 설명하면서 해당 연구방법론의 의의를 설명한 것도 본 연구의 의의 중 하나이다. 경영학이나 심리학 등 다

른 학문분야에서는 이미 널리 사용되고 있는 조건부 과정분석 및 조절된 매개효과 분석이지만, 행정학에서는 아직까지 많이 활용되고 있지 못하다. 실제로 국내에서 고대유 등(2015), 박현욱(2019), 고명철 등(2019)이 조건부 과정분석을 실시하였지만 이 중 PROCESS macro를 이용한 연구는 2019년에 이뤄진 두 연구뿐이었다. 국외에서는 Smith(2016)와 Quratulain & Khand(2015) 등이 조건부 과정분석을 실시하였지만, 이들은 위계적 회귀분석을 통한 검증만 이용하기도 하였다. 이는 최근에서야 PROCESS macro를 통한 조절된 매개효과 분석이 실시되었음을 보여주며, 그러므로 본 연구가 향후 PROCESS macro를 이용하고자 하는 행정학 연구자들에게 도움이 될 수 있음을 의미한다. 또한 본 연구는 단순히 방법론을 적용하는 것을 넘어, 행정학에 새로운 방법론을 적용해야 하는 이유를 행동행정학 등의 행정학과 심리학의 결합이라는 측면에서 이론적으로 설명했다는 점에서도 의의가 있다. 이는 향후 행정학에서 행태과학 분야의 연구가 이뤄질 때 함의를 줄 수 있을 것으로 기대된다.

### 제 3 절 연구의 한계

위와 같은 함의와 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계를 지니고 있다. 첫째, 본 연구는 횡단면 연구를 통해 진행되어 인과관계 문제(causality problem)를 내포할 수 있다는 문제를 안고 있다. 조직공정성의 보다 정확한 효과를 파악하기 위해서는 조직공정성을 보장하는 정책 시행 이전과 이후를 비교해야 했지만 그렇게 하지 못했다는 데에서 연구 결과 해석의 한계가 있는 것이다. 비록 여러 가지의 통계적 방법들을 활용하여 인과관계 문제를 완화하고자 했으나 이 문제에 대해서 완전히 자유로울 수는 없었다. 따라서 향후 연구에서는 패널 조사와 같은 종단면 연구를 통해 변수들 간의 관계가 바뀌는지 여부를 파악해야만 할 것이다.

둘째, 본 연구에서 활용한 2018 공직생활 실태조사의 자료는 자기응답식 보고를 통한 설문조사의 방법을 가지고 수집했다는 점에서 사회적 소망 편의(social desirability bias)의 문제가 있을 수 있다. 사회적 소망이란 설문조사의 응답자가 실제로 느끼고 생각하는 대로 응답하는 것이 아

나라 사회·문화적으로 적절하며 옳다고 여겨지는 방식으로 응답하여 편향이 생겨버리는 경우를 말한다(김용석, 2010). 즉, 본 연구에서는 공무원의 조직분위기, 직무만족, 조직공정성, 조직시민행동 등의 개념을 설문을 통해 측정하였는데, 이 때 사회적 바람직성에 의해 보다 발전적인 조직분위기, 높은 직무만족, 높은 조직공정성, 그리고 실제보다 많은 조직시민행동을 보이는 것으로 응답했을 가능성이 존재하는 것이다. 또한 자기 응답식 보고는 동일방법편의의 문제를 내포할 수도 있다. 비록 본 연구는 Harman의 Single factor test를 통해 동일방법편의의 문제에서 상대적으로 자유로움을 입증하였으나, 완전히 동일방법편의 문제의 가능성을 제거했다고는 말할 수 없기 때문에 연구자료에 의한 근본적인 한계를 지닌다.

셋째, 조직시민행동을 한정된 차원과 문항으로 측정하였다는 점도 본 연구의 한계점이다. 본 연구는 아직까지 조직시민행동의 개별성원지향 조직시민행동(OCBI)과 조직전체지향 조직시민행동(OCBO)과 같은 유형 분류나 이타성, 예의성, 스포츠맨십 등과 같은 구성요소 세분화가 선행연구에서 통일되지 않았다는 이유로, 조직시민행동을 제한된 영역에서만 측정 및 분석하였다. 따라서 향후 조직시민행동 연구에서 유형과 구성요소에 대해 보다 정립된 형태가 나온다면 이를 바탕으로 다시 변수 간 관계를 확인하여야 할 것이다.

따라서 후속 연구에서는 위와 같은 한계점들을 극복하기 위해 보다 타당성과 신뢰성을 갖춘 설문을 이용하거나 진실험설계나 준실험설계와 같은 실험연구를 통해 변수 간 관계를 분석해야 할 것이다. 특히 행동경제학이나 행동행정학 등에서는 단순 설문을 통한 연구보다는 실험을 통한 연구를 활용하여 연구 결과의 엄밀성을 높이고 있다는 점이 이 극복방안의 논리를 뒷받침한다.



## 참 고 문 헌

- 강여진 & 장지원. (2005). 인사공정성 인식이 조직시민행동에 미친 영향: 서울시 공무원의 인식을 중심으로. 한국사회와 행정연구, 16(2), 25-53.
- 강종수 & 박은미. (2013). 사회복지기관의 조직문화가 사회자본에 미치는 영향. 한국콘텐츠학회논문지, 13(1), 247-256.
- 강현주 & 조상미. (2010). 사회복지 종사자의 직무만족에 관한 연구경향 분석. 한국사회복지행정학, 12(1), 301-335.
- 고길곤. (2019). 통계학의 이해와 활용 제3판. 서울: 문우사
- 고대유, 강제상, & 김광구. (2015). 공공조직의 침묵현상이 이직의도에 미치는 영향: 조직냉소주의를 통한 자기효능감의 조절된 매개효과를 중심으로. 한국행정학보, 49(1), 1-28.
- 고명철, 김정훈, & 이창율. (2019). 조직사회자본과 조직효과성 간 관계에 있어서의 조직신뢰와 조직후원인식의 조절된 매개효과 분석. 한국행정연구, 28(2), 187-223.
- 김광근, 서철현, & 주현식. (2006). 호텔종사원의 직무특성이 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동에 미치는 영향. 대한경영학회지, 19, 469-488.
- 김민강 & 박통희. (2008). 신자유주의적 인사혁신의 맥락에서 인사공정성과 조직시민행동. 한국행정학보, 42(3), 261-291.
- 김상봉. (2013). 중급 행동경제학. 서울: 지필미디어.
- 김용석. (2010). 사회적 바람직성 척도의 개발. 한국사회복지행정학, 12(3), 1-39.
- 김지한. (2009). 조직시민행동의 영향요인에 관한 연구. 서울시립대학교 대학원 행정학과 박사학위논문.
- 김호균. (2007). 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계 분석. 한국행정학보, 41(2), 69-94.
- 김호정. (2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 한

- 국행정학보. 36(4): 87-105.
- \_\_\_\_\_. (2004). 행정조직과 기업조직의 조직문화 비교. 「한국행정학보」, 38(3): 49-67.
- 나인강. (2005). 직무만족, 이직의도 및 이직행위의 관계에 대한 패널자료 분석. 대한경영학회지, 49, 509-530.
- 남궁근. (2017). 행정조사방법론(제5판). 서울: 법문사.
- 노해림, & 심은정. (2017). 외상 후 스트레스 증상과 침습적 반추의 관계에서 주의조절력의 조절효과. 한국심리학회지: 건강, 22(4), 905-924.
- 도운경. (2001). 조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향에 있어서의 상사에 대한 신뢰의 매개효과 연구. 인적자원개발연구, 3(2), 87-111.
- 문형구 & 김경석. (2006). 조직시민행동(OCB) 연구에 대한 비판적 고찰: 한국에서의 연구를 중심으로. 경영학연구. 한국경영학회, 35(2), 609-643.
- 민병익 & 유태정. (2010). 조직공정성이 직무행태와 조직문화에 미치는 영향에 대한 연구. 사회과학연구, 26(4), 271-298.
- 박광희 & 유화숙. (2012). 외모관리에 대한 인지, 태도, 행동 간의 인과관계 분석. Family and Environment Research, 2012, 51-63.
- 박세연 & 이경근. (2016). 종업원의 협력행동에 대한 사회교환이론과 사회정체성이론 차원의 실증연구. 대한경영학회 학술발표대회 발표논문집, 2016, 295-309.
- 박양규 & 박한나. (2011). 직무태도-성과관계에서 공정성의 조절효과. 대한경영학회지, 24(1), 23-39.
- 박원우, 김미숙, 정상명, & 허규만. (2007). 동일방법편의 (Common Method Bias) 의 원인과 해결방안. 인사조직연구, 15, 89-133.
- 박정일, 이강수 & 황호영. (2014). 조직정치지각과 조직유효성의 관계에서 조직공정성의 조절효과: 방과 후 교사를 대상으로. 산업경제연구, 27(5), 2223-2245.
- 박찬영, 이지은 & 이수영. (2015). 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 광역-기초자치단체 공무원의 조절효과 검증. 한국행정논

- 집, 27(1), 215-241.
- 박현욱. (2019). 내면행위가 혁신행동에 미치는 영향: 조절된 매개효과 분석을 중심으로. 한국행정연구, 28(4), 271-299.
- 박효민 & 김석호. (2015). 공정성 이론의 다차원성. 사회와이론, 219-260.
- 박희봉, 박순애 & 김유진. (2019). 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향: 공정성, 윤리성, 혁신성, 재량권부여를 중심으로. 한국공공관리학보, 33(2), 149-174.
- 배귀희. (2007). 조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구: 조직신뢰와 조직몰입의 매개변수를 중심으로. 한국행정논집, 19(3), 473-500.
- 서성한, 김형재 & 최현규. (2012). 소비자행동론. 서울: 박영사.
- 서인덕 & 이원형. (2006). 조직문화, 리더십 그리고 조직시민행동 간의 관계에 있어서 리더 신뢰 및 조직몰입의 매개효과. 「인적자원관리연구」. 13(4): 71-106.
- 서인석, 윤우제 & 권기현. (2011). 정부조직의 조직문화와 조직공정성, 조직시민행동의 인과구조: 조직신뢰의 매개효과를 포함하여. 한국정책학회보, 20(3), 395-428.
- 손승연, 박희태 & 윤석화. (2013). 상호작용 공정성과 과업성과. 인사조직연구, 21(3), 229-260.
- 손재근 & 박진영. (2007). 호텔의 인적자원관리가 조직시민행동에 미치는 영향. 대한관광경영학회, 22(2), 229-247.
- 신유근. (1982). 조직행위론. 서울: 다산출판사.
- 신중환. (2014). 상사의 감성지능이 사회복지사의 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향: 감성노동의 매개역할을 중심으로. 한국행정학보, 48(4), 157-177.
- 신황용 & 이희선. (2013). 조직문화의 유형과 직무만족, 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 관계: 농수산림협동조합을 중심으로. 한국행정학보, 47(1), 123-147.
- 오세덕 & 이명재 & 강제상 & 임영제. (2018). 조직행태론. 서울: 도서출판 윤성사.
- 오영균. (2016). 한국행정과 효율성. 한국행정학보, 50(4), 43-62.
- 오인수, 김광현, Darnold, T. C., 황종오, 유태용, 박영아, & 박랑희.

- (2007). 직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성: 문헌 고찰 및 메타분석. 인사·조직연구, 15(4), 43-86.
- 옥원호 & 김석용. (2001). 지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구. 한국행정학보, 35(4), 355-373.
- 유 류 & 이금희. (2017). 외재적 보상과 내재적 보상이 조직유효성에 미치는 영향: 중국 국유기업과 사업기업의 경우. 유라시아연구, 14(1), 67-99.
- 유재호. (2015). 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 고나한 연구: 서울소재 사립 K대학 중심으로. 건국대학교 행정대학원 석사학위 논문, 1-121.
- 윤광현 & 김대수. (2013). 직무만족과 조직응집력 간의 관계 연구 : 조직시민행동의 매개효과. 경영컨설팅연구, 13(3), 113-133.
- 윤대혁 & 정순태. (2006). 변혁적 리더십이 조직시민행동과 조직구성원의 혁신적 행동에 미치는 영향에 관한 연구 - 조직공정성의 조절효과를 중심으로 -. 인적자원관리연구, 13(3), 139-169.
- 윤영채 & 이광순. (2009). 조직시민행동의 선행요인과 성과평가에 미치는 영향. 행정논총, 47(1), 209-232.
- 이경근, & 박성수. (2009). 절차, 대인, 정보공정성이 조직신뢰 및 상사신뢰, 조직시민행동차원에 미치는 영향. 대한경영학회지, 22(4), 2059-2088.
- 이규만 & 임병연. (2007). 심리적 계약위반에 따른 구성원의 반응 및 절차공정성의 조절효과. 한국행정연구, 16(3), 187-215.
- 이근환 & 장영철. (2012). 조직정치지각의 선행요인에 관한 연구. 대한경영학회지, 25(4), 1,991-2,019.
- 이동수. (2007). 경쟁가치모형을 이용한 한국 행정조직문화의 진단. 한국행정논집, 19(2), 215-245.
- 이동영 & 김현정. (2014). 조직공정성과 조직효과성 간의 관계에 관한 연구: 전국 경찰관을 대상으로. 한국정책과학학회보, 18(1): 75-97.
- 이상철 & 권영주. (2008). 경영성과 제고를 위한 공공기관의 조직문화유형 분석 : 공익형 공공기관과 기업형 공공기관의 비교를 중심

- 으로. 한국행정학보, 42(3), 143-164.
- 이승연 & 박수경. (2019). 직무특성과 조직성과의 관계에서 조직공정성의 조절효과 검증 : 정부출연연구소 연구인력을 대상으로. 기술혁신학회지, 22(1), 85-118.
- 이일현. (2014). EasyFlow 회귀분석. 서울: 한나래.
- 이정훈 & 박동균. (2011). 경찰조직문화와 직무만족에 있어서 조직공정성의 조절효과 분석. 사회과학연구, 18(1), 89-122.
- 이제식. (2018). 조직공정성이 구성원의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향: 공군 장교를 중심으로. 서울대학교 정책학 석사학위 논문, 1-101.
- 이주호. (2011). 사회복지조직의 집단문화가 구성원들의 조직시민행동에 미치는 영향: 정서적 조직몰입과 직무만족의 매개효과를 중심으로. 보건사회연구, 31(4), 154-192.
- 이지은 & 이재완. (2015). 미국 연방공무원들의 직무동기가 태도에 미치는 영향 연구: 상관실패, 목표지향성, 조직공정성의 조절효과를 중심으로. 지방정부연구, 18(4), 503-532.
- 이창식, 황연경, 장하영 & 유은경. (2019). SPSS, AMOS, PROCESS macro를 활용한 매개효과, 조절효과 및 조절된 매개효과 분석. 서울: 청람.
- 이창원, 최창현 & 최천근. (2012). 새조직론 (전정 3판). 서울: 대영문화사.
- 이하나, & 허찬영. (2015). 상사의 변혁적 리더십이 직무태도에 미치는 영향: 상호작용 공정성과 임파워먼트의 조절효과. 인적자원개발연구, 18(2), 119-141.
- 이형권. (2016). 조절분석과 매개분석 및 매개된 조절분석의 오해와 진실. 관광연구, 31(3), 213-248.
- 이환범. (2008). 기초자치단체 행정역량 강화를 위한 행정문화 혁신에 관한 연구. 한국정책과학학회보, 12(1), 19-43.
- 이희연 & 노승철. (2013). 고급통계분석론. 서울: 문우사.
- 임도빈. (2010). 관료제 개혁에 적용한 신공공관리론, 무엇이 문제인가. 한국사회와 행정연구, 21(1), 1-27.

- 임도빈 & 유민봉. (2019). 인사행정론: 정부경쟁력의 관점에서. 서울: 박영사.
- 임재수 & 이희선. (2014). 해양경찰공무원의 직무특성이 조직효과성에 미치는 영향 - 조직공정성의 조절효과를 중심으로 -. 한국위기관리논집, 10(4), 27-51.
- 정승환 & 장형심. (2015). 자기결정성이론의 HRD 적용에 대한 논의. HRD연구, 17(3), 99-131.
- 전영한. (2009). 공공·민간조직 비교연구 메타분석: Sayre명제의 재검증. 행정논총, 47(2), 61-93.
- 정석환. (2013). 공무원이 인지하는 조직공정성 요인이 조직시민행동에 미치는 영향. 한국콘텐츠학회논문지, 13(2), 244-253.
- 정선호 & 서동기. (2016). 회귀분석을 이용한 매개된 조절효과와 조절된 매개효과 검증 방법. 한국심리학회지, 35(1), 257-282.
- 정선호, 양태석 & 박중규. (2019). 조절회귀분석을 이용한 매개된 조절효과 검증에 관한 종합적 고찰. 한국심리학회지, 38(3), 323-346.
- 정윤길. (2017). 경찰공무원의 심리적 계약충족이 감정적 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향 및 절차공정성의 조절효과. 한국경찰연구, 16(3), 311-336.
- 제갈돈. (2002). 지방공무원의 직무만족 결정요인. 한국행정학보, 36(4), 263-280.
- 조상현 & 박외병. (2018). 경찰공무원의 직무만족에 관한 연구. 한국공안행정학회보, 27(4), 357-379.
- 최승진, 정윤진 & 임도빈. (2018). 정부경쟁력 제고를 위한 공무원의 경쟁심 그리고 조직 내 부정부패행위에 대한 윤리적 판단: 성과지향 조직문화 인식의 조절효과를 중심으로. 한국행정학보, 52(3), 291-317.
- 최혁준 & 이환범. (2017). 행정기능 수행부서별 조직문화가 조직시민행동에 미치는 영향: 경상북도를 중심으로. 한국조직학회보, 14(3), 31-59.
- 하미승, 이지만, 공 주, 이지훈 & 이병진. (2017). 조직시민행동의 형성요인 연구. 한국행정논집, 29(1), 109-140.

- 한봉주. (2009a). 조직문화와 조직시민행동 간의 형태에 관한 연구: 공공기관 선진화 추진대상으로. 한국조직학회보, 6(3), 1-39.
- \_\_\_\_\_. (2009b). 조직문화, 리더십, 그리고 조직시민행동 간의 관계에서 직무만족과 조직몰입의 매개효과: 공공기관 선진화 추진대상의 공공기관을 대상으로. 행정논총, 47(3), 165-199.
- 허성욱. (2017). 리더십 유형이 공공봉사동기 및 조직시민행동에 미치는 영향: 역할 갈등의 조절효과 탐색. 지방정부연구, 21(3), 495-515.
- 황창연. (2003). 행정조직에서 조직문화 및 하위문화의 비교. 한국행정학보, 37(1), 37-58.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of Inequity. Journal of abnormal and Social Psychology, 67(5), 422-436.
- Alderfer, C. P. (1972). Human needs in organizational settings. New York: Free.
- Ancarani, A. & Mauro, C. D. & Giammanco, M. D. (2009). How are organisational climate models and patient statisfaction related? A competing value framework approach. Social Science & Medicine, 1813-1818.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of personality and social psychology, 51(6), 1173.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship". The Academy of Management Journal, 26(4), 587-595.
- Blau, P. (1964). Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco: Jossey-Bass.

- Christa J. C. de Geus & Ingrams, A. & Tummeres, L. & Pandey, K., S. (2020). Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Public Administration Review*, 1-12.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. 2001. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Connolly, J. J., & Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and individual differences*, 29(2), 265-281.
- Cook, C., K. & Rice, E. (2006). Social Exchange Theory. In *Handbook of Social Psychology*, ed. Delamater, J, 53-76. New York: Springer.
- Cropanzano, R., Bowen, E. D., & Gilliland, W. S. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*. 34-48.
- Davis, James A. (1959). A Formal Interpretation of the Theory of Relative Deprivation. *Sociometry*, 22(4), 280-296.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, New York: Addison-Wesley.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Denison, D. R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological methods*, 12(1).
- Ellis, K. M., Reus, T. H., & Lamont, B. T. (2009). The effects of procedural and informational justice in the integration of related acquisitions. *Strategic Management Journal*, 30,



137-161.

- Greenberg, J.(1990), Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow, *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J., & Lind, E. A. (2000). The pursuit of organizational justice: From conceptualization to implication to application. *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice*, 72-108.
- Grimmelikhuijse, S. & Jilke, S. & Olsen, A. L. & Tummers, L. (2016). Behavioral Public Administration: Combining insights from public administration and psychology. *Public Administration Review*, 77(1), 45-56.
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach(second edition). New York, NY: The Guilford Press.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees. *Harvard Business Review*, 46(1).
- Hofstede, G. (1984). Culture' s Consequence: International Difference in Work Related Values. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Homans, G. C. (1961). Social behavior : Its elementary forms. New York : Harcourt, Brace, & World.
- Hoppock, R. (1937). Job satisfaction of psychologists. *Journal of Applied Psychology*, 21(3).
- James, L. R., Mulaik S. A., & Brett, J. M. (2006). A tale of two methods. *Organizational Research Methods*, 9, 233-244.
- Johnson, P. O., & Neyman, J. (1936). Tests of certain linear hypotheses and their application to some educational problems. *Statistical Research Memories*, 1, 57-93.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*, 37(3), 656-669.
- Lawler, E, J. (2001). An Affect Theory of Social Exchange. *American Journal of Sociology*, 107(2), 321-352.

- Leventhal, G. S. (1976). Fairness in social relationships (pp. 211-239). Morristown, NJ: General Learning Press.
- \_\_\_\_\_. (1980). What should be done with equity theory?. In Social exchange (pp. 27-55). Springer, Boston, MA.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297-1350). Chicago: Rand Mc Nally.
- Mathur, S., & Padmakumari (2013). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior among Store Executives. Human Resource Management Research. 3(4): 124-149.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human resource management review, 1(1), 61-89.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? Journal of applied psychology. 76(6): 845.
- Muller, D., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. Journal of personality and social psychology, 89(6), 852.
- O' Reilly, C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivational and Social Control in Organizations. California Management Review, 9-25.
- Olsen, A. T. (2015). "Simon Said," We Didn't Jump. Public Administration Review, 75(2), 325-326.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- Ouchi, W. G. (1981). Theory Z, Reading Mass: Addison-Wesley.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for

- future research. *Journal of Management*, 26(3): 513-563.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968). What job attitudes tell about motivation. *Harvard business review*, 2081.
- Porter, L. W. & Steers, R. M. (1973). Organizational Work and personal Factor In Employee Turnover and Absenteeism, *Psychological Bulletin*, Vol 80.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate behavioral research*, 42(1), 185-227.
- Quinn, R. E., & Cameron., K. S. (1983). Organizational Life Cycle and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence, *Management Science*.
- Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). "Paradox Planning and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice" in J. R. Kimberly and R. E Quinn (eds.), *Managing Organizational Transitions*. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin, 1984.
- Quratulain, S., & Khan, A. K. (2015). Red tape, resigned satisfaction, public service motivation, and negative employee attitudes and behaviors: Testing a model of moderated mediation. *Review of Public Personnel Administration*, 35(4), 307-332.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2012). *Essentials of Organizational Behavior*. New York: Pearson Education, Inc.
- Schnake, M. E., & Dumler, M. P. (2010). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 283-301.
- Schein, E. H. (1992). How can organizations learn faster?: the problem of entering the Green Room.
- Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. In N. M. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. xvii-xxi). Thousand

Oaks, CA: Sage.

- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- Simon, Herbert, A. (1947). A Comment on "The Science of Public Administration." *Public Administration Review*, 7(3), 200-203.
- Smith, C. A. & Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*. 68, 653-683.
- Smith, J. (2016). The motivational effects of mission matching: A lab-experimental test of a moderated mediation model. *Public Administration Review*, 76(4), 626-637.
- Solomon, R. M. (2011). 소비자 행동론 (황장선 외 역). 서울: 피어슨에듀케이션코리아.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *Calif. L. Rev.*, 66, 541-566.
- Thurston, Jr. P. W., & Mcnall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*. 25(3): 201-228.
- Tiffin, J. & McCormic, E. J. (1974). *Industrial Psychology*. Prentice Hall
- Whitener, E. M. & Brodt, S. E. & Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23, 513-530.
- Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of world business*, 43(3), 290-306.
- Yuan Ting. (1997). Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employee. *Public Personnel Management*, 26.

## Abstract

# Deepening Understanding in Formation of Organizational Citizenship Behavior

– Focusing on ‘a Moderated Mediation  
model of Organizational Justice’ and  
‘Theoretical considerations of Irrational  
Behavior’ –

Kyuwoong Kyeong

Department of Public Administration

The Graduate School

Seoul National University

This study tried to explain the importance of organizational citizenship behavior(OCB) that could give new implications to organization innovation through ‘irrational behavior’ and to uncover the general process of psychological factors that could lead to OCB by utilizing Conditional Process Analysis. In particular, a moderated

mediation model of organizational justice's perception was empirically analyzed by setting the perception as a key variable based on 'Social exchange theory.' The purpose of this study was to deeply explore the psychological mechanisms of civil servants and further to derive practical implications at the organizational level, through above process. The results of this study are summarized as follows.

First of all, it was analyzed that work satisfaction worked as full mediation between hierarchy climate and OCB. On the other hand, there was no significant mediating effect of job satisfaction between development climate and OCB. Second, perception of organizational justice has been showed to have a moderating effect in the relationship between organizational climate and OCB/job satisfaction. Both of procedural and distributive justice were analyzed to have positive moderating effects in all paths, with difference in degree and direction depending on the type of independent variables. In other words, in the case of development climate, the lower level group of procedural justice's OCB declined with the increase in perception of their climate and the higher level group of procedural justice's OCB increased with the increase in their perception. On the other hand, there was no distinct difference between the higher and lower level group of organizational justice when it comes to hierarchy climate. Third, it was identified that organizational justice is a key factor that promotes OCB, through conditional process analysis. In particular, it was found that distributive justice had a positive moderated mediation effect only when it was hierarchy climate. However, procedural justice had a positive moderated mediation effect on the path that affected OCB through job satisfaction, in both types of organizational climates.

The significance and implications of this study from the analysis

results are as follows. First of all, the limitations of prior research, in which the effects of organizational culture(organizational climate) were different from study to study, were theoretically and methodically supplemented. This study proved the research model empirically by verifying the moderated mediation effect of organizational justice, after establishing the hypothesis that the guarantee of organizational justice can bring about reciprocal behavior of members through theoretical exploration. Second, this study suggested realistic organizational innovation measures through ensuring organizational justice to managers of public organizations. In particular, the practical implications of this study, which organizations should establish their own management strategies, are very significant for the reason that the effectiveness of organizational justice can vary by organizational climate. Third, this study introduced a conditional process analysis that has high utilization value in organizational behavior theory in the future. This study is expected to be a good source of related follow-up studies, especially since it explained the reasons for using conditional process analysis in public administration scholar and presented the method of the analysis.

**Keywords : Organizational Citizenship Behavior, Irrational Behavior, Organizational Justice, Social Exchange Theory, Affect Theory, Conditional Process Analysis, Organizational Climate, Moderated Mediation**

**Student ID : 2018-20648**